

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ВЗАЄМОДІЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, 606 групи
Загул Анастасія Василівна

Керівник:

кандидат політичних наук,
доцент Недокус І.С.

*До захисту допущено
на засіданні кафедри*

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2024

Анотація

У роботі систематизовано теоретичні підходи до вивчення адміністративних послуг. Визначено механізми та форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері послуг. Висвітлено адаптацію системи надання адміністративних послуг в Україні до умов воєнного стану. Охарактеризовано практику взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в Чернівецькій області. Розкрито досвід зарубіжних країн у цій сфері. Сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні .

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, громадськість, об'єднання громадян, адміністративні послуги, публічні послуги, воєнний стан.

Summary

The paper systematizes theoretical approaches to the study of administrative services. The mechanisms and forms of interaction between local governments and the public in the field of services are determined. The adaptation of the system of providing administrative services in Ukraine to the conditions of martial law is highlighted. The practice of interaction between local governments and the public in the Chernivtsi region is characterized. The experience of foreign countries in this area is disclosed. Recommendations are formulated to increase the effectiveness of interaction between local governments and the public in the field of providing administrative services in Ukraine.

Keywords: local governments, public, associations of citizens, administrative services, public services, martial law.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

А.В. Загул

(підпис)

ЗМІСТ

	ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	9
	<i>Наукові підходи до вивчення адміністративних послуг як</i>	
1.1	<i>сфери формування взаємодії органів місцевого</i>	9
	<i>самоврядування з громадськістю</i>	
1.2	<i>Джерельна база дослідження</i>	17
	<i>Висновки до Розділу 1</i>	21
РОЗДІЛ 2	СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ В УКРАЇНІ	23
	<i>Механізми та форми взаємодії органів місцевого</i>	
2.1	<i>самоврядування з громадськістю у сфері адміністративних</i>	23
	<i>послуг</i>	
2.2	<i>Адаптація системи надання адміністративних послуг в</i>	42
	<i>Україні до умов правового режиму воєнного стану</i>	
2.3	<i>Практика взаємодії органів місцевого самоврядування з</i>	
	<i>громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в</i>	50
	<i>Чернівецькій області</i>	
	<i>Висновки до Розділу 2</i>	61
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	65
	<i>Досвід взаємодії органів місцевого самоврядування з</i>	
3.1	<i>громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у</i>	65
	<i>зарубіжних країнах</i>	
	<i>Рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії</i>	
3.2	<i>органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері</i>	75
	<i>надання адміністративних послуг в Україні</i>	
	<i>Висновки до Розділу 3</i>	83
	ВИСНОВКИ	87
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
	ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність. Становлення України як правової та демократичної держави потребує дотримання принципів відкритості і прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та залучення мешканців територіальних громад до підготовки та ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні на основі рівноправного партнерства. Однією з найбільш важливих сфер для формування механізмів взаємодії місцевої влади з громадськістю є надання адміністративних послуг. Натомість, удосконалення системи надання адміністративних послуг з урахуванням потреб та запитів громадськості стане запорукою зростання рівня довіри громадян до владних інституцій.

Широкомасштабна військова агресія російської федерації кардинально змінила умови для надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. Важливим завданням владних інституцій стало не тільки збереження існуючої системи центрів надання адміністративних послуг, але й пошук нових форм надання послуг з метою забезпечення громадянських прав та свобод в умовах правового режиму воєнного стану. Від якісної, злагодженої роботи місцевої влади, центрів надання адміністративних послуг залежить ефективність діяльності системи державного управління в Україні.

Зосередження зусиль та ресурсів центральних та місцевих органів влади на вирішення питань організації діяльності органів публічної адміністрації у сфері надання адміністративних послуг зіткнулось з суттєвими перешкодами. Насамперед, умови воєнного стану не дозволяють владі виділити додаткові ресурси та працівників для відкриття нових установ для надання адміністративних послуг. Тому вирішення існуючих проблем було покладено на уже сформовану систему центрів надання адміністративних послуг.

Це стосується найбільш поширених адміністративних послуг та послуг, які виникли у результаті війни: оформлення та поновлення паспортів, послуги для внутрішньо переміщених осіб, оформлення соціальної допомоги тощо. На нашу думку, держава доволі успішно відреагувала на виклики війни в системі надання

адміністративних послуг. Тимчасове призупинення надання окремих адміністративних послуг та блокування доступу до державних реєстрів у перші місяці війни, вважаємо, було цілком виправданим.

Незважаючи на чималий дослідницький інтерес до проблеми організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні, питання комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю у цій сфері, особливо в окремих регіонах нашої держави, не знайшло системного відображення у науковій літературі. Потребують удосконалення вітчизняні нормативно-правові акти, які формують умови для налагодження ефективної співпраці громадськості та місцевої влади у сфері надання адміністративних послуг.

Все це зумовило актуальність теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є дослідження сучасного стану та формулювання науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

До завдань магістерської роботи віднесемо:

- систематизувати теоретичні підходи до вивчення адміністративних послуг як сфери формування взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю;
- визначити механізми та форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері адміністративних послуг;
- висвітлити адаптацію системи надання адміністративних послуг в Україні до умов правового режиму воєнного стану;
- охарактеризувати практику взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в Чернівецькій області;
- розкрити досвід взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах;

– сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.

Предметом дослідження є взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

Методологія дослідження. У магістерській роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних дослідницьких методів, які дозволили систематизувати емпіричну інформацію, висвітлити стан розвитку та шляхи удосконалення взаємодії місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг:

діалектичний метод – для пізнання суспільних та державно-управлінських явищ, які визначають умови та необхідність розвитку механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю (підрозділ 1.1;

аналіз – для узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження, систематизації доробку провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у даній сфері (підрозділ 1.2);

синтез – для визначення проблем, загроз та ризиків налагодження комунікації місцевої влади та громадськості у сфері надання адміністративних послуг, особливо в умовах військової агресії російської федерації проти нашої держави (підрозділ 2.2);

формально-логічний метод – для з'ясування сутності взаємовідносин влади та громадськості на місцевому рівні (підрозділи 1.1; 2.1);

правовий метод – у процесі вивчення викликів та прогалин нормативно-правового забезпечення системи взаємодії владних інституцій та громадськості на місцевому рівні в Україні в умовах воєнного стану (підрозділ 2.2);

структурно-функціональний метод – для вивчення повноважень органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг в Україні (підрозділ 2.1);

порівняльний метод – вивчення досвіду взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах та формулювання на цій основі рекомендацій для удосконалення досліджуваної системи в Україні (підрозділ 3.1.);

логіко-семантичний метод – для підготовки рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні (підрозділ 3.2).

Загалом, використання цих та інших дослідницьких методів дозволило реалізувати мету та завдання магістерської роботи, забезпечувало об'єктивність дослідження взаємодії влади та громадськості у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в наступному:

удосконалено форми партнерської взаємодії місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, до яких належать: громадський моніторинг, вивчення громадської думки, партнерська допомога, участь у підготовці та ухваленні управлінських рішень тощо;

окреслено основні виклики та ризики здійснення комунікації в системі надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад в умовах російської військової агресії проти України;

розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

Практичне значення магістерської роботи. Висновки та рекомендації магістерського дослідження можуть бути використані у наступному:

для підготовки проєктів рішень органів державної влади та місцевого самоврядування у процесі вироблення та здійснення політики розвитку сфери надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні;

для удосконалення нормативно-правового забезпечення реалізації комунікації місцевої влади та громадськості в нашій державі;

у практичній діяльності об'єднань громадян в Україні;

для удосконалення організації роботи центрів надання адміністративних послуг органів місцевого самоврядування;

для підготовки фахівців управлінських спеціальностей у закладах вищої освіти України.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг магістерської роботи складає 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Наукові підходи до вивчення адміністративних послуг як сфери формування взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю

Проведення реформуванням системи місцевого самоврядування в Україні, зокрема в частині децентралізації управління, потребує впровадження принципів відкритості, транспарентності влади, зростання рівня довіри мешканців територіальних громад до місцевих органів влади. Також важливою компонентною комунікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та громадян є толерантність у відносинах та зростання якості надання адміністративних послуг, які надаються мешканцям ОМС.

Модернізація системи надання публічних послуг в Україні є запорукою організації ефективної та результативної комунікації органів місцевого самоврядування та громадських організацій, об'єднань громадян та окремих мешканців у процесі надання адміністративних послуг. Водночас, за умов здійснення наступних етапів реформи децентралізації влади в Україні, необхідно змінити підходи до організації та проходження служби в органах місцевого самоврядування.

У свою чергу, це потребує зміни пріоритетів діяльності місцевої влади, насамперед у формуванні механізмів комунікації влади і громадськості. Забезпечення громадянських прав і свобод є основною соціальною цінністю, тому ключовим завданням ОМС є надання якісних публічних послуг мешканцям територіальних громад.

Система надання публічних (адміністративних) послуг є доволі значним сегментом суспільних відносин загалом. Необхідність у здійсненні публічних послуг пов'язана з різними сферами людської діяльності: включення до

державних реєстрів, оформлення та видача дозвільних документів, свідоцтва тощо. Також система надання адміністративних послуг включає:

- а) реєстрація актів цивільного стану, зокрема народження, смерть, шлюб;
- б) реєстрація при зміні місця проживання;
- в) реєстрація прав на нерухоме майно;
- г) одержання посвідчення водія та реєстрація транспортних засобів;
- д) видача внутрішніх та закордонних паспортів;
- е) реєстрація підприємницької діяльності;
- ж) призначення різних видів соціальної допомоги;
- з) оформлення дозвільної документації у сфері земельних відносин та будівництва тощо.

Саме тому для дослідження системи надання адміністративних послуг варто розглянути основні теоретичні підходи до розуміння сутності адміністративних послуг, їх характеристики, класифікації, спільного та відмінного від інших видів державних послуг. Сьогодні у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні активно впроваджується поняття сервісної держави, у першу чергу при наданні адміністративних послуг. Система місцевого самоврядування повинна орієнтуватись на ринкові закони та принципи діяльності, а саме орієнтуватись на інтереси, потреби та запити споживача (по суті клієнта) публічних послуг [49].

Вітчизняні та зарубіжні науковці по-різному трактують поняття «послуга». Зокрема, серед найбільш поширених тлумачень можна назвати:

- а) вчинок, діяльність, що несе користь іншому;
- б) вид діяльності чи роботи в різних сферах;
- в) особливий вид інтелектуальної продукції;
- г) наслідок комунікації виконавця зі споживачем;
- д) об'єкт продажу;
- е) форма прояву визначених повноважень [66].

Не існує також однозначності чи однастайності щодо трактування поняття «адміністративна послуга». Впродовж останніх двох десятиліть поняття стало

активно впроваджуватись у нормативно-правові акти та державно управлінську практику. Серед науковців є прихильники ототожнення понять управлінської та адміністративної послуг. Проте поступово почало виокремлюватись трактування адміністративної послуги як частини державних або муніципальних послуг.

Вивченню сутності адміністративних послуг, пошуку їх специфічних рис та відмінностей від інших форм діяльності в системі державної та муніципальної влади, класифікації адміністративних послуг за різноманітними критеріями присвячено чимало робіт зарубіжних та вітчизняних науковців. Так, відомий український експерт у галузі місцевого самоврядування І. Коліушко окреслив місце адміністративних послуг в системі публічної діяльності та запропонував віднести до адміністративних послуг усі, які надаються органами державної влади та місцевого самоврядування. Автор наголошує, що залежно від надавача послуг існують їх наступні види: *державні* (адміністративні послуги надають центральна та місцеві органи виконавчої влади та територіальні представництва) та *муніципальні* (адміністративні послуги надають органи місцевого самоврядування та комунальні установи і організації) [49].

Згаданий український вчений використовує поняття «управлінські послуги», яке з часом перетворюється у поняття «адміністративні послуги», як так, що більше стосується змісту даного поняття. Також застосування поняття «адміністративні послуги» вказує на суб'єкт їх надання, тобто адміністрацію та відображає адміністративну сутність функціонування у процесі надання цих послуг. Щодо поняття «послуги», то І. Коліушко розуміє визначену нормативно-правовими актами розпорядчу діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади та ОМС, яка реалізується членами територіальної громади та покликана забезпечувати їх інтереси та громадянські права і свободи [49].

Інший український науковець К. Афанасьєв «управлінську послугу» досліджує з точки зору функціонування органів державної влади чи ОМС та їх посадових осіб. Така діяльність, на думку автора, пов'язана із формуванням організаційних умов та впровадженням прав, інтересів та здійсненням обов'язків громадськими організаціями або членами територіальної громади, яка

відбувається за зверненням даних суб'єктів та кінцевим результатом якої є адміністративних нормативно-правовий акт [5]. Задля з'ясування поняття «послуга», яка надається ОМС та органами державної влади і реалізація якої пов'язана зі здійсненням владних повноважень, дослідник пропонує використовувати термін «адміністративні послуги».

Харківський науковець К. Ніколаєнко адміністративні послуги визначає як передбачену нормативно-правовими актами діяльність ОМС або органів державної влади, яка пов'язана зі здійсненням їх владних повноважень та реалізується за ініціативи об'єднань громадян або фізичних осіб і основними завданнями якої є забезпечення інтересів, громадянських прав і свобод членів територіальної громади. Науковець конкретизує, які послуги можна віднести до категорії «адміністративні»: видача дозвільної документації; реєстрація з використанням відповідних реєстрів; сертифікація та акредитація; легалізація нормативно-правових актів та суб'єктів; верифікація та надання інших соціальних управлінських послуг [61]. Науковець пропонує надалі вживати поняття «адміністративні послуги», оскільки це ухвалення рішень уповноважених органів публічної адміністрації, що, на його думку, є важливою умовою для здійснення громадянських прав і свобод зафіксованих у зверненнях потреб та запитів громадських організацій та окремих громадян територіальної громади.

Таким чином, більшість науковців пропонують розмежовувати терміни «управлінські» та «адміністративні» послуги. Так, В. Сороко розглядає адміністративну послугу, насамперед, як діяльність виконавчих структур органів державної влади щодо реалізації громадянських прав і свобод мешканців територіальної громади. Така діяльність має здійснюватися за умов нормативно визначених процедур реалізації власних повноважень, які деталізовані у зареєстрованих законодавчих актах. Натомість управлінську послугу науковець розуміє як функціональну діяльність органів державної влади щодо формування та реалізації державної політики з управління у певних суспільній сфері чи секторі економіки [70].

На нашу думку, варто погодитись із позицією тих українських вчених, які пропонують використовувати поняття «адміністративні послуги». Основним аргументом прихильників даного тлумачення є те, що впровадження терміну «адміністративні послуги» передбачає згадування суб'єкта послуги (ОМС чи державної влади) та владну сутність діяльності суб'єктів надання послуг.

Існує чимало інших наукових підходів та розуміння сутності категорії «адміністративна послуга». Так, Е. Демський наголошує, що адміністративна послуга – це здійснення посадовою особою чи органом влади загалом владних повноважень, які представляють юридичне оформлення звернень громадських організацій чи окремих мешканців територіальної громади, метою яких з реєстрація, зміна чи втрата громадянських прав і обов'язків для задоволення особистих, матеріальних чи моральних інтересів населення [24].

Одеський вчений Г. Писаренко наголошує, що адміністративні послуги реалізуються під час здійснення суб'єктивних прав громадським об'єднанням чи фізичною особою у процесі публічної діяльності органу державної влади чи ОМС для одержання певного результату [68].

Важливим, на нашу думку, є визначення ознак адміністративних послуг. Так, О. Туркова до них пропонує віднести:

а) адміністративна послуга надається за зверненням громадського об'єднання чи окремих мешканців. Саме тому діяльність, яка визначає сутність певної послуги, реалізується уповноваженим органом державної влади чи ОМС тільки за ініціативи громадянина, який потребує такого виду послуги. Тоді, діяльність ОМС та їх посадових осіб, яка проводиться за ініціативи таких органів (наприклад, проведення перевірок) чи за скаргами, рекомендаціями, пропозиціями інших, не відноситься до адміністративних послуг.

б) Звернення громадських об'єднань чи окремих громадян викликає певний результат, суть якого полягає у реєстрації, зміні чи втраті тих чи інших громадянських прав та обов'язків. Цей результат оформлюється у вигляді певного нормативно-правового акту (ліцензії на право ведення господарської діяльності, свідоцтва про реєстрацію громадського об'єднання тощо). Також

рішення може мати форму реєстраційної дії, яка проводиться із внесенням інформації до державних баз даних (наприклад, реєстрація фізичної особи-підприємця передбачає внесення інформації до відповідного реєстру). Результатом ухваленого рішення може стати адміністративний договір, який передбачає реєстрацію, зміну чи втрату громадянських прав та обов'язків (наприклад, договір про перевезення між ОМС та суб'єктом підприємницької діяльності).

а) адміністративна послуга є наслідком реалізації владних повноважень органу державної влади чи ОМС у сфері надання адміністративних послуг. На думку вченої, така діяльність передбачає дві ознаки адміністративної послуги. По-перше, вітчизняні нормативно-правові акти передбачають, що адміністративна послуга надається невеликою кількістю суб'єктів (центральні та місцеві органи виконавчої влади, ОМС та їх посадові особи). По-друге, варто розуміти, що адміністративна послуга є наслідком реалізації владних повноважень, отже, на думку дослідниці, адміністративна послуга – це повноваження органу влади.

г) Адміністративні послуги здійснюються відповідно до положень чинних нормативно-правових актів.

д) Наявність у громадського об'єднання чи окремих мешканців права звернення щодо надання адміністративної послуги [86].

Український вчений В. Тимощук трактує адміністративні послуги як «служіння влади суспільству». Звідси діяльність органів державної влади та ОМС у сфері надання адміністративних послуг подібна до функціонування ринкових економічних механізмів: задоволення потреб громадянина, яке проводиться за заявою даної особи. Дослідник пропонує розглядати адміністративну послугу з двох сторін:

а) публічно-владна діяльність органу державної влади чи ОМС, метою якої є юридичне оформлення та забезпечення умов для здійснення громадянських прав та свобод громадського об'єднання або окремого мешканця за їх зверненням;

б) як наслідок публічно-владної діяльності органу державної влади чи ОМС, метою якої є юридичне оформлення та забезпечення умов для здійснення громадянських прав та свобод громадського об'єднання або окремого мешканця за їх зверненням [83, с. 9].

Окремі вітчизняні дослідники [44, с. 15-20] наголошують, що поняття адміністративних послуг не стосується речових (наприклад, видача бланку паспортної книжки) та фінансових послуг (наприклад, призначення виплат соціально незахищеним особам). Автори підкреслюють, що під адміністративними послугами потрібно розуміти індивідуальні дії, метою яких є задоволення інтересів, прав та свобод громадських організацій чи окремих громадян. Адміністративні послуги, продовжують дослідники, це надзвичайно широке поняття, яке включає ухвалення індивідуального адміністративного акту, причому це має відбутись незалежно від особливостей його виконання чи юридичного оформлення.

Наступний український вчений у даній галузі О. Негрич під поняттям «адміністративної послуги» розуміє нормативно зафіксовані форми комунікації органів влади та інститутів громадянського суспільства. Їх метою, на думку автора, є здійснення дій щодо реалізації потреб та прав мешканців, а наслідком є здійснення консультаційних чи реєстраційних функцій у заявному порядку та відповідно з чинними процедурами [60].

В українському законодавстві визначено, що адміністративними послугами є результат реалізації владних повноважень органу державної влади чи органу місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг за зверненням громадських об'єднань чи окремих громадян щодо реєстрації, зміни чи втрати прав та обов'язків такого громадянина згідно положень чинного законодавства [74].

Для розуміння сутності адміністративних послуг варто розглянути основні принципи взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. Українська дослідниця Л. Полішкевич до таких пропонує віднести:

а) *партнерська рівність* – побудова взаємодії між ОМС та громадськістю у процесі надання адміністративних послуг на основі переговорів для уникнення суперечностей та розбіжностей; ухвалення нормативно-правових інструментів та механізмів для врахування інтересів учасників відносин. У багатьох випадках комунікація між органами влади та громадськістю носить демонстраційний характер з метою формування позитивного іміджу влади як відкритого та демократичного інституту, який налаштований на діалог з мешканцями територіальної громади. Громадські організації та об'єднання у такому випадку є рівноправними партнерами влади;

б) *громадська участь* – можливість висловлення конкретних пропозицій та участі у процесі розробки та ухвалення управлінських рішень у сфері надання адміністративних послуг, метою яких є поліпшення їх надання;

в) *адекватне представництво* – залучення до комунікації тих об'єднань громадян чи окремих мешканців територіальної громади, які зацікавлені у вирішенні проблеми, а їх участь є ефективною та результативною;

г) *сфокусованість на потребах громадськості* – зосередження основної уваги на інтересах та потребах громадськості у процесі формування переліку адміністративних послуг, що надаються ОМС. Також це передбачає оперативне реагування ОМС на потреби та запити громадськості щодо зростання якості надання адміністративних послуг та врахування рекомендацій та зауважень громадських організацій та окремих громадян у процесі підготовки та ухвалення відповідних управлінських рішень;

д) *субсидіарність* – управлінські рішення у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування повинні ухвалюватися на максимально близькому до споживачів послуг [70].

Таким чином, варто відзначити відсутність єдиного підходу серед зарубіжних та вітчизняних науковців щодо розуміння сутності поняття «адміністративна послуга». Серед науковців є прихильники ототожнення понять управлінської та адміністративної послуг. Проте поступово почало

виокремлюватись трактування адміністративної послуги як частини державних або муніципальних послуг.

1.2. Джерельна база дослідження

Аналіз джерельної бази дослідження варто розпочати з огляду нормативно-правової основи взаємодії місцевої влади з інститутами громадянського суспільства в Україні. Закони, постанови, розпорядження, положення, стратегії та програми необхідно поділити на декілька груп, відповідно до тих питань, які вони регламентують:

а) базові нормативно-правові акти, які визначають правову основу взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю щодо надання адміністративних послуг [74; 75;];

б) європейські законодавчі акти, які безпосередньо або опосередковано визначають основні принципи взаємодії місцевої влади та інститутів громадянського суспільства [34];

в) нормативно-правова база функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні [28; 76;];

г) нормативно-правові акти, ухвалені з метою адаптації системи надання адміністративних послуг в Україні до умов правового режиму воєнного стану [25; 26; 27; 77; 78; 79; 80].

Наукові праці (монографії, статті, тези науково-практичних конференцій тощо) вітчизняних та зарубіжних дослідників також умовно можна поділити на декілька груп.

До *першої* групи віднесемо дослідження, у яких охарактеризовано теоретичні підходи до вивчення комунікації органів місцевого самоврядування та громадськості у процесі надання адміністративних послуг [1; 2; 63; 64]. Вивченню сутності адміністративних послуг, пошуку їх специфічних рис та відмінностей від інших форм діяльності в системі державної та муніципальної влади, класифікації адміністративних послуг за різноманітними критеріями

присвячено чимало робіт зарубіжних та вітчизняних науковців. Так, відомий український експерт у галузі місцевого самоврядування І. Коліушко окреслив місце адміністративних послуг в системі публічної діяльності та запропонував віднести до адміністративних послуг усі, які надаються органами державної влади та місцевого самоврядування. Автор наголошує, що залежно від надавача послуг існують їх наступні види: *державні* (адміністративні послуги надають центральна та місцеві органи виконавчої влади та територіальні представництва) та *муніципальні* (адміністративні послуги надають органи місцевого самоврядування та комунальні установи і організації) [49].

До *другої* групи наукових розвідок належать праці вітчизняних науковців, які присвячені формуванню механізмів взаємодії місцевої влади з інститутами громадянського суспільства. До таких робіт варто віднести публікації О. Бажинова [7], Н. Гаєвої [20], М. Газізова [21], І. Коліушко [49], О. Михайловської [59], Ю. Огепанця [62] та ін. Особливо варто відзначити праці Н. Полішкевич, у яких дослідниця визначає сутність категорій у сфері комунікації органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, висвітлює функції, принципи, напрямки та механізми такої взаємодії [70; 71].

До *третьої* групи належать дослідження основних форм взаємодії органів місцевої влади з громадськими організаціями та об'єднаннями громадян у сфері надання адміністративних послуг. Так, М. Ажажі висвітлює моніторинг як інструмент забезпечення якості адміністративних послуг [4]; Н. Васильєва розкриває сучасні методики оцінювання якості діяльності ОМС у сфері надання адміністративних послуг [14]; В. Засадко та О. Лиска аналізують можливості вивчення громадської думки як інструменту забезпечення якості адміністративних послуг [43]; Н. Ільчанінова зосередила свою увагу на дослідження впливу громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування [45]; А. Крупник розкриває сутність та механізми здійснення громадського контролю у сфері надання адміністративних послуг [51] та ін.

До *четвертої* групи наукових праць віднесемо роботи, які присвячені вивченню зарубіжного досвіду налагодження комунікації між органами місцевої влади та громадськістю у сфері надання публічних послуг. Так, О. Батанов висвітлює міжнародні стандарти надання публічних послуг органами місцевого самоврядування [8]; О. Буханевич зосередився на вивченні проблемних питань зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг [12]; О. Власенко, П. Ворона та М. Пухтинський розкривають форми та методи співпраці місцевої влади з інститутами громадянського суспільства у зарубіжних країнах [18]; І. Драган представила у своїй публікації кращі зарубіжні практики організації системи надання публічних послуг органами місцевої влади [33]; Ю. Жук визначає у своїй праці можливості адаптації зарубіжного досвіду надання публічних послуг в Україні [39]; В. Тимощук представив досвід Канади в організації надання адміністративних послуг органами публічної влади [85] та ін.

До *п'ятої* групи дослідників віднесемо вчених, які вивчають можливості адаптації системи надання адміністративних послуг в Україні до умов правового режиму воєнного стану. Так, Н. Зайцева-Чіпак, Н. Миронович та О. Химович вивчили проблеми доступності правової допомоги в системі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану [40]; експерти Національного інституту стратегічних досліджень висвітли вплив військової агресії росії в Україні на сферу адміністративних послуг [19].

Варто відзначити низку дисертаційних досліджень, які прямо або опосередковано присвячені пошуку форм та методів комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг. Так, докторська дисертація Т. Серьогіної присвячена дослідження теоретичних засад системи надання публічних послуг в країнах Європейського Союзу та в Україні [71]; О. Бабінова розкриває основні форми взаємодії органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю [6]; праця Д. Записного присвячена питанням надання адміністративних послуг у процесі

реформування місцевого самоврядування у нашій державі [41]; О. Негрич висвітлює процес формування механізмів модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні у територіальних громадах [60]; Г. Писаренко зосереджує увагу на організаційно-правових аспектах надання адміністративних послуг у нашій країні [68].

Також у магістерській роботі використано матеріали дослідницьких програм, проєктів, сайтів неурядових організацій, які присвячені проблемам комунікації органів місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг. Так, кращі практики моніторингу надання публічних послуг в Україні висвітлено на порталі ГУРТ [13]; проблемам поліпшення якості надання адміністративних послуг для населення присвячені матеріали сайту «U-LEAD з Європою» [55]; матеріали сайту «Децентралізація» також дають можливість окреслити перспективи покращення надання публічних послуг в Україні в контексті реформи з децентралізації [56] та ін.

Окремо варто відзначити низку наукових публікацій, матеріалів, виданих за результатами реалізації дослідницьких проєктів, які безпосередньо або частково присвячені вивченню якості надання адміністративних послуг в територіальних громадах Чернівецької області. Серед таких досліджень відзначимо роботу О. Коліуш, у якій висвітлено результати та перспективи участі органів місцевого самоврядування Буковини у програмі «U-LEAD з Європою» щодо відкриття або модернізації діяльності центрів надання адміністративних послуг в територіальних громадах нашого краю [50].

Особливе значення для підготовки нашого магістерського дослідження мала публікація результатів дослідницького проєкту «Доступність та якість надання адміністративних послуг (офлайн та онлайн на прикладі центрів надання адміністративних послуг Сумської та Чернівецької територіальної громад» [31], яка вийшла у 2021 році. Серед співавторів видання науковці кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, зокрема доктор політичних наук, професор Анатолій Миколайович Круглашов.

Загалом, незважаючи на чималий дослідницький інтерес до проблеми організації надання адміністративних послуг в Україні, питання комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю у цій сфері, особливо в територіальних громадах окремих регіонів нашої держави, потребує подальшого дослідження.

Висновки до Розділу I

У першому розділі магістерського дослідження висвітлено науковий дискурс щодо сутності поняття «адміністративна послуга». Також у роботі систематизовано та узагальнено наукові підходи та трактування вітчизняних та зарубіжних науковців щодо її суті. На нашу думку, поняття «адміністративна послуга» варто розглядати як:

а) публічно-владну діяльність органу державної влади чи органу місцевого самоврядування, метою якої є юридичне оформлення та забезпечення умов для здійснення прав об'єднань громадян чи окремих мешканців за їх зверненням;

б) наслідок публічно-владної діяльності органу влади, метою якої є юридичне оформлення та забезпечення умов для здійснення прав об'єднань громадян чи окремих мешканців за їх зверненням.

До основних принципів взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у сфері надання адміністративних послуг віднесемо:

а) *партнерська рівність* – побудова взаємодії між ОМС та громадськістю у процесі надання адміністративних послуг на основі переговорів для уникнення суперечностей та розбіжностей; ухвалення нормативно-правових інструментів та механізмів для врахування інтересів учасників відносин. У багатьох випадках комунікація між органами влади та громадськістю носить демонстраційний характер з метою формування позитивного іміджу влади як відкритого та демократичного інституту, який налаштований на діалог з мешканцями територіальної громади. Громадські організації та об'єднання у такому випадку є рівноправними партнерами влади;

б) *громадська участь* – можливість висловлення конкретних пропозицій та участі у процесі розробки та ухвалення управлінських рішень у сфері надання адміністративних послуг, метою яких є поліпшення їх надання;

в) *адекватне представництво* – залучення до комунікації тих об'єднань громадян чи окремих мешканців територіальної громади, які зацікавлені у вирішенні проблеми, а їх участь є ефективною та результативною;

г) *сфокусованість на потребах громадськості* – зосередження основної уваги на інтересах та потребах громадськості у процесі формування переліку адміністративних послуг, що надаються ОМС. Також це передбачає оперативне реагування ОМС на потреби та запити громадськості щодо зростання якості надання адміністративних послуг та врахування рекомендацій та зауважень громадських організацій та окремих громадян у процесі підготовки та ухвалення відповідних управлінських рішень;

д) *субсидіарність* – управлінські рішення у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування повинні ухвалюватися на максимально близькому до споживачів послуг.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ В УКРАЇНІ

2.1. Механізми та форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянськістю у сфері адміністративних послуг

Реформа з децентралізації управління в Україні, зокрема в частині надання управлінських послуг, передбачає формування ефективних механізмів взаємодії ОМС та громадянськості у сфері надання адміністративних послуг. Розробка та втілення стратегії партнерства між згадами суб'єктами публічної сфери стане передумовою налагодження конструктивного діалогу між місцевою владою та громадою, сприятиме зростанню прозорості та відкритості функціонування системи, розширить можливості доступу мешканців територіальних громад до управлінських процесів, стане запорукою розвитку інститутів громадянського суспільства та місцевої демократії.

Активне залучення представників громадянськості до підготовки та реалізації спільних з місцевою владою проєктів щодо вирішення ключових питань життєдіяльності територіальних громад стане основою для зростання якості та результативності надання адміністративних послуг. Саме тому, на нашу думку, проблема участі громадянськості у процесі підготовки, прийняття та здійснення управлінських рішень є надзвичайно актуальною. Позитивне вирішення вказаних питань сприятиме визнанню територіальної як ефективного учасника публічно-владних відносин, стане рушієм її удосконалення та розвитку.

Процес утвердження демократії в Україні передбачає розширення можливостей та інструментів участі громадськості в управлінських процесах на місцях. Рівень ініціативності, креативності мешканців територіальних громад, формування відчуття відповідальності та уміння самоорганізовуватись для реалізації спільних проєктів, залежить від успіху політичних, соціально-економічних, духовних перетворень в державі. Дотримання принципів служіння інтересам громади потребує визначення найважливіших цілей, на досягнення яких повинні бути спрямовані зусилля місцевої влади та членів територіальної громади.

Вітчизняний дослідник О. Лиска вважає, що для ефективної участі громадськості у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень на рівні територіальних громад недостатньо тільки тактичних дій, які зводяться до ситуативної формальної комунікації окремих мешканців населеного пункту з органами місцевого самоврядування. Якісна взаємодія передбачає застосування стратегічних механізмів інкорпорації представників територіальної громади до системи управління; перманентного впровадження різноманітних форм взаємодії між учасниками процесу владних відносин на місцях; послідовної мотивації активності інститутів громадянського суспільства та окремих громадян; створення умов для повноцінного здійснення їх управлінського потенціалу. Саме впровадження таких механізмів взаємодії ОМС та громадськості, на думку автора, дозволить налагодити партнерську комунікацію між мешканцями міст, селищ та сіл України та органами місцевого самоврядування нашої країни. Водночас, це формуватиме почуття довіри членів територіальної громади до місцевої влади на принципах транспарентності та відкритості [52].

Впровадження стратегічних механізмів участі громадськості у процесі ухвалення управлінських рішень на рівні органів місцевого самоврядування вимагає застосування певної моделі, яка визначатиме рівень участі інститутів громадянського суспільства та окремих громадян у вирішенні нагальних проблем на місцях. Впровадження елементів такої моделі сформує певне

відображення ініціативності мешканців громад та дозволить підготувати необхідні заходи для зростання ефективності комунікації ОМС з громадськістю.

Чимало зарубіжних дослідників питання інкорпорації громадських організацій та окремих громадян до процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні, наголошують на доцільності побудови деяких моделей участі громадськості у процесі реалізації влади на місцях. До таких теоретичних моделей варто віднести: а) «сходи участі» американських вчених Д. Уілкокса та Ш. Арнстейна [90]; б) «рівні спільного прийняття рішень» також американського вченого українського походження В. Потапчука [91].

З-поміж українських дослідників привернула нашу увагу теоретична модель участі мешканців територіальної громади у процесі підготовки та ухвалення рішень в системі органів місцевого самоврядування О. Лиски, яка визначає п'ять рівнів такого залучення [16].

Перший рівень побудований на основі забезпечення територіальної громади необхідною інформацією. Така інформація повинна бути об'єктивною, достовірною, неупередженою та відображати функції та повноваження владних інституцій на місцевому рівні щодо вирішення проблеми. Інформування населення проводять посадові особи ОМС до або після ухвалення рішень відповідними структурами.

На *другому* рівні відбувається обмін інформацією та вибудовується система зворотного зв'язку між громадськими організаціями, окремими громадянами та органами місцевого самоврядування.

Третій рівень передбачає консультування зацікавленими представниками громадськості ОМС щодо розробки можливих варіантів розв'язання проблеми. Натомість посадові особи органів місцевого самоврядування вивчають їх та визначають можливість врахуванням таких рекомендацій.

На *четвертому* рівні, рівні участі у процесі ухвалення рішень, відбувається спільне обговорення та ухвалення рішення органом місцевого самоврядування з урахуванням поданих пропозицій.

Насамкінець, на *п'ятому* рівні відбувається безпосереднє прийняття управлінських рішень представниками громадськості та мешканцями територіальної громади загалом.

Проте, вказані рівні неможливо чітко відокремити, проте впровадження кожного наступного рівня потребує проходження попередніх. На думку автора цієї моделі, її використання дозволить визначити рівень участі громадськості у процесі ухвалення управлінських рішень конкретної територіальної громади. Також дослідження рівня участі дозволить сформулювати адекватні заходи для зростання ініціативності та креативності місцевих мешканців. У свою чергу, невисока активність громадських інституцій та окремих громадян у процесі ухвалення рішень на місцевому рівні, а також небажання, пасивність та формальне ставлення посадових осіб до залучення громадськості у процесі подолання місцевих проблем, стане причиною зменшення рівня комунікації ОМС та мешканців територіальних громад.

Показники інкорпорації мешканців населених пунктів до процесу ухвалення управлінських рішень на рівні територіальних громад залежить від ініціативності громадських організацій та окремих мешканців та діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх бажання співпрацювати та відкритості. На думку української дослідниці О. Михайловської, процес комунікації органів місцевого самоврядування та громадськості неможливо описати формулювання «зв'язки з громадськістю». Авторка переконує, що функціонування моделі ефективної співпраці між громадськими організаціями, окремими представниками громадськості, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування є вкрай важливим компонентом реалізації влади на місцях [59]. Формування механізмів комунікації ОМС та громадян, доводить дослідниця, повинно відбуватися на основі транспарентності та відповідальності місцевої влади.

Ключовий для становлення засад організації системи місцевого самоврядування в Європі нормативно-правовий акт – Європейська хартія місцевого самоврядування, яку ратифікували усі країни-члени Ради Європи,

декларує право громадянина на участь у підготовці та реалізації управлінських рішень. Також у документі зазначається, що найбільш ефективно така можливість може бути реалізована саме на рівні територіальних громад [34]. На нашу думку, у згаданому нормативно-правовому акті зафіксовано, що у результаті належної комунікації ОМС та громадськості можливе формування ефективних механізмів для поліпшення функціонування системи місцевого урядування задля вирішення ключових проблем територіальних громад, насамперед у сфері надання адміністративних послуг.

Загалом, найважливішим результатом реформування системи влади в Україні має стати формування відповідної та ефективної моделі комунікації між ОМС та громадськістю щодо надання адміністративних послуг. Метою такої взаємодії є не тільки дотримання функцій та успішне виконання цілей ОМС щодо надання послуг мешканцям територіальних громад, але й побудова системи швидкого реагування на запити та проблеми громадян, насамперед їх модернізації на принципах зручності, прозорості та якості. Застосування на практиці моделі партнерської комунікації ОМС та громадськості щодо надання адміністративних послуг відбується задля побудови конструктивного діалогу між суб'єктами публічних відносин на місцях.

Реалізація цілей і завдань організації системи місцевої влади в Україні можливе у результаті побудови між ОМС, громадськими організаціями та окремими представниками громадськості справді партнерських взаємин. Щодо забезпечення комунікації з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, то ОМС повинні володіти наступними функціями:

- а) комунікативна та забезпечення здійснення прав та інтересів мешканців населених пунктів при наданні адміністративних послуг;
- б) розробка системи формування та підтримки позитивного іміджу місцевої влади, зокрема у сфері адміністративних послуг;
- в) ухвалення та реалізація органами місцевого самоврядування інструментів участі громадськості у формуванні ключових напрямів політики місцевої влади щодо зростання якості надання адміністративних послуг;

г) пошук шляхів порозуміння між місцевою адміністрацією та громадськими організаціями, об'єднаннями громадян та окремими мешканцями населених пунктів щодо визначення стратегії модернізації сфери адміністративних послуг на основі побудови системи партнерських відносин [3].

Реалізація окреслених функцій потребує визначення певних інструментів, які будуть застосовуватись ОМС при наданні адміністративних послуг мешканцям. Зокрема:

а) комунікативна функція та функція забезпечення здійснення прав та інтересів мешканців населених пунктів при наданні адміністративних послуг визначають реалізацію інформаційної відкритості;

б) функція пошуку шляхів порозуміння між місцевою адміністрацією та громадськими організаціями, об'єднаннями громадян та окремими мешканцями населених пунктів щодо визначення стратегії модернізації сфери адміністративних послуг на основі побудови системи партнерських відносин проявляються при формуванні норм якості адміністративних послуг та встановленні необхідної мережі ЦНАП, застосування ІКТ;

в) функція розробки системи формування та підтримки позитивного іміджу місцевої влади, зокрема у сфері адміністративних послуг детермінує дотримання посадовими особами ОМС та працівниками ЦНАПів засад адміністративної етики [11].

Загалом, на нашу думку, варто розглядати реалізацію принципу інформаційної відкритості як основу зростання ефективності комунікації ОМС та громадськості щодо надання адміністративних послуг. Даний інструмент потребує від ОМС:

а) оприлюднення інформації щодо механізмів комунікації з представником ОМС щодо одержання консультації про надання послуги (так звана «гаряча лінія»);

б) надання громадським організаціям та приватним особам публічної інформації про визначений місцевою адміністрацією перелік адміністративних послуг;

в) функціонування довідкових пунктів, наприклад за допомогою інформаційних технологій, для розгляду органами місцевого самоврядування найбільш поширених типів звернень у дистанційному форматі;

г) ухвалення та поширення інформації щодо процедури оскарження для членів територіальної громади, які незадоволені якістю наданих адміністративних послуг та визначення на рівні нормативно-правового акту чіткого механізму організації розслідування та реакції на скаргу;

д) формування механізмів для визначення зворотної реакції членів територіальної громади (у формі моніторингу) щодо якості адміністративних послуг, які вони отримали. Зокрема, це може бути реалізовано у вигляді постійних Інтернет-опитувань мешканців населеного пункту з застосуванням вибіркового відповідей [38].

Інформаційні відкритість є основою для розширення можливостей та форм партнерської комунікації ОМС та громадськості та дозволяє урізноманітнити їх застосування за допомогою співробітництва через засоби масової інформації, проведення зустрічей з представниками громадськості, організації громадських слухань, поширення оголошень та інформаційних банерів та інші форми використання технологій соціальних мереж [51]. Також, на нашу думку, вимагають більш якісного розповсюдження інші інформаційні матеріали про роботу органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг. Це дозволить привернути увагу членів територіальних громад до необхідності спільного пошуку шляхів розв'язання прогалин у системі надання адміністративних послуг.

Українські науковці вважають, що встановленню ефективної комунікації органів місцевого самоврядування та громадськості сприяє використання інноваційних комунікативних технологій, до яких автори пропонують віднести:

а) використання інтернет-технологій для організації веб-семінарів; проведення різноманітних дистанційних заходів щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення сфери надання адміністративних послуг; здійснення ОМС моніторингу думки членів територіальної громади щодо

визначених питань; формування системи реагування на зауваження та рекомендації громадських організацій та представників громадськості; здійснення спільних проєктів ОМС та громадськості соціального, інформаційного, благодійного характеру;

б) використання можливостей інститутів громадянського суспільства щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг членам територіальних громад згідно укладених угод тощо [87].

На нашу думку, одним із найбільш ефективних інструментів використання інформаційно-комунікаційних технологій є організація вебінарів за допомогою спеціальних інформаційних веб-сервісів. Це надзвичайно дієвий шлях ОМС впровадити новітню комунікаційну технологію та, насамперед, зберегти місцеві фінанси при проведенні різноманітних заходів. Використовуючи інструмент вебінарів, взаємодія органів місцевого самоврядування та громадських інституцій унеможливить проведення формальних зібрань, під час яких посадові особи місцевого самоврядування інформують громадськість про свою діяльність [62].

Отже, застосування віртуальних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі співпраці ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг забезпечує якісну організацію та реалізацію комунікативної діяльності місцевих органів влади, дозволяє оптимізувати комунікативний процес та сприяє оперативному обміну інформацією між органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Необхідно наголосити, що з ухваленням указу Президента України, який оптимізував доступ громадськості до електронних послуг [76], в нашій країні розпочався новий етап діджиталізації системи управління на центральному та місцевому рівнях, у тому числі у сфері надання адміністративних послуг. Діджиталізація стане і помітні очевидні успіхи у цьому напрямі запорукою ефективності діяльності територіальних громад у процесі реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Інформаційно-комунікативні технології допомагають налагодженню співпраці

між місцевими інститутами влади та громадськістю, перетворюють процес комунікації на зручний та незалежний від людського чинника.

Важливою частиною нашого дослідження є визначення основних принципів та форм комунікації ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг. До принципів ефективної взаємодії варто віднести наступні: громадська участь, відповідне представництво, партнерська рівність, субсидіарність, відстоювання інтересів територіальної громади, транспарентність, відповідальність учасників, системність, толерантність та довіра.

На основі визначених принципів комунікації варто виокремити наступні форми взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг:

а) *громадський моніторинг*: оцінка якості адміністративних послуг; громадська експертиза; визначення рейтингу ЦНАП; метод «таємний агент»; опитування співробітників ЦНАП тощо;

б) *дослідження громадської думки*: анкетування; соціальні дослідження; опитування; аналіз цільової інформації; експрес-аналіз коментарів тощо;

в) *участь в ухваленні рішень*: розробка етичних стандартів посадових осіб місцевого самоврядування; підготовка та впровадження стандартів якості; подання пропозицій; громадська ініціатива тощо;

г) *партнерська допомога*: матеріальна допомога; волонтерська участь; інституційна допомога; розповсюдження кращих практик комунікації ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг.

Маємо наголосити, що питання надання якісних адміністративних послуг вимагає нагального вирішення. Важливо врахувати при цьому позитивний досвід, насамперед, європейських країн щодо формування механізмів комунікації ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг членам територіальних громад.

До безпосередніх інструментів втілення політики взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг необхідно віднести:

а) удосконалення проведення громадського моніторингу та визначення критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг ЦНАП органів місцевого самоврядування;

б) підготовка спільно із громадськістю стандартів якості адміністративних послуг та розробка єдиної методики визначення оцінки їх надання;

в) спрощення доступу мешканців територіальних громад до отримання адміністративних послуг, насамперед, через процедуру проведення якісного інформування та роз'яснення щодо порядку їх надання;

г) включення представників громадських організацій до реалізації програм оцінки якості надання адміністративних послуг;

д) організація регулярного висвітлення підсумків дослідження щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування у різноманітних засобах масової інформації;

е) формування якісного зворотного зв'язку з отримувачами адміністративних послуг щодо якості їх надання;

є) вивчення пропозицій та зауважень громадськості щодо якості надання послуг мешканцям територіальних громад;

ж) організація системного навчання працівників ЦНАП, посадових осіб місцевого самоврядування, які задіяні до надання адміністративних послуг, щодо культури обслуговування споживачів у рамках спільних з громадськими організаціями міжнародних, всеукраїнських та місцевих програмах.

Сьогодні у нашій державі надзвичайно складна ситуація, країна вже майже три роки переживає масштабну військову агресію російської федерації. За таких умов виникає чимало труднощів щодо гарантування надання якісних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Зокрема, це стосується зручності та повноти їх одержання, підстав для відмови, відповідей на запити громадян, оплати за різноманітні довідки тощо [81].

В українському законодавстві, зокрема чинному закону «Про адміністративні послуги» відсутні положення щодо реалізації моніторингу та контролю надання адміністративних послуг органами місцевого

самоврядування. Прогалиною нормативного забезпечення реалізації громадського моніторингу та громадського контролю є закріплення згаданим нормативно-правовим актом обов'язку суб'єкта надання послуг організувати функціонування скриньки для отримання пропозицій, звернень та зауважень від громадськості [74].

Можна виділити наступні види контролю за наданням адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, які визначені чинним законодавством:

а) *контроль за якістю та повнотою надання адміністративних послуг членам територіальної громади*: здійснення адміністративних перевірок; виявлення та виправлення помилок щодо прав споживачів; розгляд та підготовка відповідей на звернення мешканців;

б) *контроль громадських організацій та об'єднань громадян, фізичних осіб за наданням адміністративних послуг*: підготовка та подання запитів про надання інформації щодо діяльності Центрів надання адміністративних послуг.

Одним із найбільш ефективних, об'єктивних та поширених форм контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг є *громадський контроль*. На думку українських науковців [88], враховуючи значну кількість громадян, які висловлюють незадоволення якістю надання адміністративних послуг ОМС, очевидним є відсутність належних механізмів одержання зворотного зв'язку від членів територіальних громад. Також серед головних проблем організації системи надання адміністративних послуг ОМС науковці відзначають: складність адміністративних процедур; відсутність необхідної інформації щодо проведення процедури надання послуги; незручний режим роботи органів місцевого самоврядування або центрів надання адміністративних послуг.

Саме тому громадський контроль може суттєво сприяти удосконалення системи надання адміністративних послуг ОМС. Громадський контроль проводиться громадськими організаціями, об'єднаннями громадян або

фізичними особами. Реалізація механізмів громадського контролю у сфері надання адміністративних послуг ОМС має чимало переваг, до яких віднесемо:

- а) зростання показників соціального захисту населення;
- б) удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування;
- в) боротьба із корупційними проявами у діяльності місцевої влади;
- г) зростання рівня довіри мешканців населених пунктів до влади;
- е) якісне сприйняття членами територіальних громад підтримки власних ініціатив у процесі реформування системи управління в державі [37].

Ще однією формою взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг є *моніторинг*. Використання моніторингу дозволить відслідковувати певні процеси чи ситуації управлінського характеру, наслідки впливу ухвалених нормативно-правових актів на організацію надання адміністративних послуг членам територіальної громади. Також варто наголосити, що на відміну від контролю, моніторинг передбачає застосування методів аналізу та спостереження.

Українські дослідники до необхідних для організації моніторингу надання адміністративних послуг ОМС заходів пропонують віднести:

- а) *соціологічне опитування* серед членів територіальної громади щодо якості одержаних адміністративних послуг;
- б) *проведення інтерв'ю* серед співробітників центрів надання адміністративних послуг та посадових осіб місцевого самоврядування, які безпосередньо залучені до надання послуг;
- в) *аналіз документів*, які є результатом надання адміністративних послуг;
- г) *вивчення посадових інструкцій*, відповідно до яких співробітники ЦНАП здійснюють свої повноваження;
- д) *здійснення дослідження ресурсного забезпечення* центрів надання адміністративних послуг;
- е) *проведення перевірки дотримання процедур комунікації* між публічними органами влади, які є учасниками процесу надання адміністративних послуг [82].

Запропонований вітчизняними вченими моніторинг використовується щодо вивчення кількісних показників функціонування центрів надання адміністративних послуг. Проте, на нашу думку, поза увагою даної методики залишається рівень задоволеності якістю отриманих послуг їх споживачами. Тому підтримуємо позицію Н. Ільчанінової про те, що при вивченні ефективності системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, варто дізнатись про оцінки споживачів цих послуг [45].

Проведення громадського моніторингу у сфері надання адміністративних послуг є запорукою перманентного удосконалення системи надання адміністративних послуг ОМС, зростання їх доступності та якості для членів територіальних громад. Тому, на думку українського вченого М. Ажажі, результати моніторингу допомагають ухвалювати необхідні управлінські рішення щодо планування роботи у даній сфері з наголосом на їх структурованості та чіткості [4].

Як наголошує А. Петриків, основним завданням здійснення громадського моніторингу якості надання адміністративних послуг є покращення умов життя членів територіальної громади, зокрема:

- а) зменшення можливостей для зловживання владою на місцях;
- б) дослідження громадської думки щодо стану, ключових проблем та напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування;
- в) здійснення об'єктивного аналізу функціонування органів місцевого самоврядування та уникнення неоднозначностей;
- г) усвідомлення владою потреб територіальної громади;
- д) вивчення думок експертів щодо стану функціонування та напрямів удосконалення діяльності ОМС у сфері надання адміністративних послуг;
- е) визначення цілей діяльності та критеріїв оцінювання роботи органів місцевого самоврядування [67].

Досліджуючи питання взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у сфері надання адміністративних послуг, український науковець

Д. Записний пропонує проводити громадський моніторинг функціонування ЦНАП з використанням наступних індикаторів:

а) *результативність*: визначення найбільш поширених серед членів територіальних громад послуг та зосередження фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів центрів надання адміністративних послуг на їх здійсненні; поширення інформації щодо видів та процедур надання адміністративних послуг на сайті ЦНАП та за допомогою різноманітних інформаційних ресурсів; забезпечення діяльності центрів надання адміністративних послуг необхідними бланками та іншими роздатковими матеріалами; відслідковування кількості звернень громадян та узагальнення інформації щодо якості їх обслуговування;

б) *простота*: оприлюднення всіх інформаційних матеріалів, необхідних для надання адміністративних послуг, у доступній для всіх категорій громадян формі; якісне, доступне та зручне оформлення інформаційних стендів для відвідувачів центрів надання адміністративних послуг; постійне наповнення інформаційними матеріалами веб-сторінки ЦНАП; запровадження процедури попереднього запису на прийом до адміністратора ЦНАП; формування переліку найбільш згадуваних питань від споживачів послуг та підготовка відповідей на них на інформаційних стендах ЦНАП та веб-сторінці;

в) *зручність*: розташування приміщення центру надання адміністративних послуг в зручного логістичному місці територіальної громади; поділ приміщення ЦНАП на зону інформування та консультування та зону обслуговування; організація надання супутніх послуг для відвідувачів ЦНАП (банківські послуги, друк та копіювання матеріалів тощо); наявність зручностей для очікування надання адміністративних послуг (туалет, дитячий куток тощо); зручний для відвідувачів графік роботи (семигодинний робочий день впродовж шести днів на тиждень); наявність громадської приймальні, працівники якої будуть надавати безкоштовну первинну правову допомогу;

г) *доступність*: зручний, обладнаний пандусами чи іншими засобами для громадян з обмеженими можливостями вхід до приміщення ЦНАП; розміщення

на прилеглий до приміщення ЦНАП території інформаційних знаків та вказівників; облаштовані парко-місця для транспорту відвідувачів; наявність книги скарг для пропозицій у зручному та доступному місця приміщення центру надання адміністративних послуг; підготовка бланків документів для відвідувачів з обмеженими фізичними можливостями; доступність одержання консультації від співробітників ЦНАП через Інтернет або телефоном;

д) *своєчасність*: функціонування електронної системи керування чергою відвідувачів та зменшення часу на очікування отримання адміністративної послуги; своєчасне інформування споживачів адміністративних послуг щодо результатів їх звернення; технічні умови для відслідковування стану опрацювання звернень членів територіальної громади на сайті ЦНАП; необхідні кількість адміністраторів для роботи з відвідувачами та опрацювання документів;

е) *прозорість*: публікація інформації про діяльність ЦНАП та перелік послуг, які він надає за допомогою різноманітних каналів; постійне функціонування так званої «гарячої» телефонної лінії; поширення звітів про діяльність ЦНАП; залучення представників громадських організацій та членів територіальної громади для проведення моніторингу діяльності ЦНАП;

професійність: відповідність адміністраторів ЦНАП кваліфікаційним вимогам, які законодавчо закріплені; надання адміністраторами споживачам вичерпної інформації щодо змісту звернення; фіксації анонімних зауважень; постійне підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП [41].

Дієвим способом здійснення громадського моніторингу у сфері надання адміністративних послуг є метод «таємний агент», який спрямований, насамперед, на виявлення недоліків роботи з клієнтами. Проте, при використанні даного методу існує ризик суб'єктивного оцінювання функціонування ЦНАП, що вимагає розробки ефективної системи контролю за виконанням «таємними агентами» своїх завдань.

Також варто широко впроваджувати метод опитування працівників, який дає можливість всебічно та глибоко вивчити роботу ЦНАП, оскільки

адміністратори та керівний склад добре розуміють прогалини, усвідомлюють відповідність стану справ певним нормативам діяльності організації. Проте, також існує небезпека викривлення інформації та суб'єктивного оцінювання роботи власної організації.

Вітчизняні дослідники визначили декілька найбільш ефективних критеріїв, на основі яких відвідувачі ЦНАП можуть оцінити якість наданих послуг:

а) *надійність* – здатність працівниками центру надання адміністративних послуг провести виконану операцію у нормативно визначений термін;

б) *доброзичливість* – бажання, прагнення, готовність співробітників ЦНАП надати адміністративну послугу, особливу термінову;

в) *безпека* – переконаність відвідувачів ЦНАП у професіоналізмі адміністраторів та керівного складу організації на основі знань, компетентності, впевненості, ввічливості;

г) *взаєморозуміння* зі споживачами послуг – належна комунікація з клієнтами, турбота, увага до кожного;

д) *очевидність* – наявність необхідного технічного обладнання для виконання послуги, зовнішній вигляд та манери поведінки адміністраторів тощо [84].

Використовуючи згадані методи одержання результатів можна підготувати рейтинг центрів надання адміністративних послуг. Також, необхідно взяти до уваги такі показники як кількість населення територіальної громади; чисельність персоналу ЦНАП; загальна площа приміщення установи; обладнання зони очікування та зони обслуговування відвідувачів; перелік адміністративних послуг, які здійснюються через ЦНАП; відсоткові показники надання послуг відносно кількості населення територіальної громади за певний період тощо.

До реалізації рейтингування ЦНАП необхідно залучати представників громадських організацій, окремих членів територіальної громади, експертів, представників закладів вищої освіти, бізнесменів та засоби масової інформації.

Для того, щоб згадані представники територіальної громади долучились до ефективного моніторингу функціонування системи надання адміністративних послуг, дослідження громадської думки чи взяли участь у проведенні різноманітних опитувань для рейтингування надання послуг, варто використовувати споживачів послуг у якості волонтерів для реалізації дослідницьких проєктів.

У процесі проведення оцінювання функціонування ЦНАП та визначення його рейтингового місця варто використовувати розроблену вітчизняними науковцями систему показників за наступними категоріями:

а) *організація роботи ЦНАП*: наявність затвердженого переліку адміністративних послуг та його повнота; наявність затверджених положення та регламенту центру надання адміністративних послуг та систематичність внесення до них змін; впровадженні технологічні та інформаційні картки кожної з переліку адміністративних послуг; наповнення веб-сторінки ЦНАП; зручний для відвідувачів графік роботи тощо;

б) *зручність функціонування ЦНАП*: місцезнаходження у зручних з точки зору логістики районах населеного пункту; наявність філій та можливість надання дистанційних послуг; комфортність приміщення центру надання адміністративних послуг; наявність відведених для відвідувачів зон, освітлення; стенди з необхідної для споживачів послуг інформацією тощо;

в) *чисельність та якість персоналу ЦНАП*: укомплектованість адміністраторів; навантаження на одного адміністратора; регулярне проведення навчання персоналу та участь у програмах підвищення кваліфікації; манери та зовнішній вигляд персоналу; додержання норм адміністративної етики тощо.

Доволі ефективною формою комунікації місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг є, на нашу думку, *вивчення громадської думки*. Як наголошують вітчизняні дослідники, в Україні думка громадськості, у тому числі щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, врахована недостатньо. Вивчення громадської думки, стверджує О. Бажинова, полягає у своєрідній формі консультацій

місцевої влади з інститутами громадянського суспільства, окремими представниками територіальних громад щодо підготовки, ухвалення та реалізації державної політики [7].

Вивчення громадської думки можливе з використанням наступним інструментів:

- а) здійснення соціологічних досліджень: анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, опитування, фокус-групи тощо;
- б) створення у засобах масової інформації спеціальних рубрик;
- в) здійснення експрес-аналізу інтерв'ю, коментарів, відгуків, статей, різноманітних видів інформаційних повідомлень у друкованих та електронних ЗМІ для формування позиції різних суспільних груп щодо якості надання адміністративних послуг місцевою владою;
- г) опрацювання звернень громадян до центрів надання адміністративних послуг та їх узагальнення;
- д) здійснення аналізу цільової інформації, яку центри надання адміністративних послуг та місцеві органи влади отримують із спеціальних скриньок [32].

Отримані у результаті вивчення громадської думки оцінки якості надання адміністративних послуг розглядаються органами місцевого самоврядування та враховуються у процесі ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення механізмів реалізації політики місцевої влади у даній сфері. Дослідження громадської думки має сприяти одержанню достовірної та якісної інформації для роботи органів місцевого самоврядування.

Тому важливо, щоб ОМС підписували угоди, публічно оприлюднені, з різними представниками громадянського суспільства: громадські організації, об'єднання громадян, експерти, окремі представники територіальної громади, дослідницькі організації. Завдяки укладеним договорам про співпрацю проводяться за науковою обґрунтованою дослідницькою методологією соціологічні дослідження, опитування, спостереження, експрес-вивчення позиції членів територіальної громади щодо сфери надання адміністративних послуг.

Загалом, застосування моделі партнерської комунікації місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг сприятиме вирішенню наступних завдань:

- а) зростання рівня довіри зі сторони громадськості діяльності органів місцевого самоврядування;
- б) стимулювання активності членів територіальної громади до участі у процесах удосконалення системи надання адміністративних послуг;
- в) вивчення показників задоволеності громадськості якістю надання адміністративних послуг;
- г) вивчення рівня якості роботи місцевої влади з надання адміністративних послуг
- е) з'ясування місця та ролі ЦНАП у системі надання адміністративних послуг тощо.

Таким чином, розширення механізмів комунікації органів місцевого самоврядування з громадським організаціями, представниками територіальної громади щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг дозволить ефективно використовувати оперативне реагування органів місцевого самоврядування за запити громади щодо пошуку нових форм розвитку сфери надання послуг. Також, на нашу думку, урахування рекомендацій громадськості у процесі прийняття управлінських рішень, які покликані сприяти зростанню якості надання адміністративних послуг, відобразиться на підвищенні етики обслуговування відвідувачів у центрах надання адміністративних послуг.

Тому у результаті вдалої комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю буде отримано позитивне рішення для обох учасників. Зокрема, це сприятиме зростанню авторитету органів місцевого самоврядування серед членів територіальної громади. Натомість для громадськості важливим результатом стане удосконалення форм комунікації місцевої влади та відвідувачів центрів надання адміністративних центрів щодо здійснення влади на місцях.

2.2. Адаптація системи надання адміністративних послуг в Україні до умов правового режиму воєнного стану

Широкомасштабна військова агресія російської федерації кардинально змінила умови для надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. Важливим завданням владних інституцій стало не тільки збереження існуючої системи центрів надання адміністративних послуг, але й пошук нових форм надання послуг з метою забезпечення громадянських прав та свобод в умовах правового режиму воєнного стану. Від якісної, злагодженої роботи місцевої влади, ЦНАП залежить ефективність діяльності системи державного управління в Україні. Зосередження зусиль та ресурсів центральних та місцевих органів влади на вирішення питань організації діяльності органів публічної адміністрації у сфері надання адміністративних послуг зіткнулось з суттєвими перешкодами. Насамперед, умови воєнного стану не дозволяють владі виділити додаткові ресурси та працівників для відкриття нових установ для надання адміністративних послуг. Тому вирішення існуючих проблем було покладено на уже сформовану систему центрів надання адміністративних послуг.

В умовах правового режиму воєнного стану органи місцевого отримали потрібні повноваження для організації роботи щодо відсічі військовій агресії російської федерації на місцях [80]. Саме тому центри надання адміністративних послуг не тільки продовжували звичну діяльність, але й перетворились на гуманітарні центри в перші дні та місяці війни. Самовідданість, якість роботи адміністраторів ЦНАП щодо обслуговування не тільки членів територіальної громади вражає. А за даними соціологічних досліджень майже сьома частина громадян України потребували саме отримання адміністративних послуг [40].

Водночас, чимало проблем, пов'язаних з окупацією, з якими зіткнулись центри надання адміністративних послуг у лютому 2022 року, не були новими для України. Ще у 2014 році центральні та місцеві органи влади нашої держави підготували та впроваджували нормативно-правові інструменти діяльності системи надання адміністративних послуг в умовах війни. Зокрема, у квітні 2014

році був ухвалений закон, який регулює правовідносини щодо забезпечення громадянських прав на тимчасово окупованій території [77]. Положення даного нормативно-правового акту передбачають зміни щодо правил реєстрації місця проживання; умови здійснення підприємницької діяльності; купівлю-продаж нерухомості; реалізацію законодавчих норм у сфері соціального забезпечення для тих українських громадян, хто опинився на тимчасово окупованій території. Водночас, широкомасштабна військова агресія потребувала внесення суттєвих змін до організації системи надання адміністративних послуг.

Ухвалені Верховною Радою України у перші місяці війни нормативно-правові акти щодо діяльності в умовах правового режиму воєнного стану, передбачають, що центри надання адміністративних послуг обслуговують відвідувачів у повному обсязі. Водночас, у тих територіальних громадах, які розташовані у зонах безпосередніх бойових дій, запроваджено можливості владних інституцій вносити зміни щодо термінів звернення за одержанням адміністративних послуг [89].

У перші місяці російсько-української війни, центри надання адміністративних послуг, які продовжували функціонування на територіях активних бойових дій, змушені були терміново вирішувати складні проблеми. До таких проблемних питань у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, за результатами соціологічного дослідження, варто віднести:

а) ідентифікація особи внаслідок втрати документів та закриття відповідних реєстрів;

б) призупинення функціонування усіх державних реєстрів, що заблокувало реалізацію найбільш поширених серед споживачів адміністративних послуг, зокрема: реєстрація нерухомості, реєстрація транспортного засобу, реєстрація бізнесу тощо;

в) неможливість проведення операцій щодо реєстрації місця проживання та подання декларацій, що викликало призупинення надання інших адміністративних послуг [19].

На думку української дослідниці Л. Полішкевич, адміністративні послуги є одним із ключових інструментів регулювання взаємин між центральними та місцевим органами влади і громадськістю, а якість надання адміністративних послуг є запорукою дотримання громадянських прав і свобод [70]. Тому, на нашу думку, важливим є вивчення процесу адаптації системи надання адміністративних послуг в Україні до умов воєнного стану та гарантії прав і свобод громадянина державою. При проведенні такого аналізу необхідно врахувати згадані виклики та інші проблеми функціонування місцевої влади в Україні в умовах війни.

Серед перших ухвалених нормативно-правових актів необхідно назвати постанову Кабінету Міністрів України, яка зупинила строки надання адміністративних послуг та видачу відповідних документів дозвільного характеру [78]. Положення даної постанови заблоковано здійснення таких реєстраційних дій: реєстрація та зняття із зареєстрованих місць проживання; видача необхідних для здійснення різних видів діяльності витягів з реєстру територіальної громади тощо. Водночас, варто наголосити, що блокування реєстраційних операцій не розповсюджувалось на терміни реалізації адміністративних послуг щодо державної реєстрації речових прав на нерухоме майно; державну реєстрацію актів цивільного стану; державну реєстрацію ФОП; державну реєстрацію юридичних осіб та надання адміністративних послуг у сфері будівництва.

Проте блокування згаданих реєстраційних операцій на початку російсько-української війни перешкоджало належному функціонуванню обласних та районних військових адміністрацій, зокрема щодо військового обліку. Також, запроваджені урядом обмеження суттєво ускладнювали діяльність ОМС щодо обліку внутрішньо переміщених осіб. Проте, через певний період, ЦНАП поновили свою діяльність та розпочали надавати таку адміністративну послугу як зміна реєстрації місця проживання через інструменти порталу «Дія». Важливим є те, що згідно положень українського законодавства центри надання

адміністративних послуг зобов'язані проводити такі операції щодо військовозобов'язаних [75].

Новації були запроваджені Кабінетом Міністрів України також у сфері державної реєстрації шлюбу. Так, відповідною урядовою постановою було дозволено подання заяви про державну реєстрацію шлюбу через електронний портал «Дія» [25]. Водночас, були передбачені певні застереження, зокрема скористатися таким шляхом може обмежений перелік громадян, зокрема військовослужбовці ЗСУ без особистої присутності одного з наречених або обидвох.

На нашу думку, необхідно ухвалити нормативно-правовий акт, у якому варто передбачити право органу державної влади чи місцевого самоврядування за заявою учасника адміністративного провадження включати до переліку учасників адміністративного провадження громадян, котрі допомагають/сприяють розгляду справи, наприклад свідки. Визначення таких положень є дуже важливим при ідентифікації особи у період воєнного стану, у тому числі при віддаленій формі реєстрації шлюбу.

Загалом, питання ідентифікації особи у результаті втрати документів в умовах блокування демографічних реєстрів дуже гостро відчувалась у роботі центрів надання адміністративних послуг у перші місяці війни. Кабінет Міністрів України визначив можливість проходження особливої процедури встановлення особи, яка втратила документи. Зокрема, це стосується тих українських громадян, які втратили документи у зоні бойових дій або під час евакуації із зони бойових дій.

Наступним способом ідентифікації особи, яка втратила документи у результаті військових дій, стало надання Кабінетом Міністрів України права громадянину посвідчити свою особу методом електронного документа на електронному пристрої. Надалі е-документ посвідчує особу громадянина на час дії правового режиму воєнного стану. При цьому не потрібне додаткове представлення документів, що посвідчують особу [26].

Таким чином, український уряд підготував та ухвалив нормативно-правове забезпечення проведення важливих для значної частини наших громадян реєстраційних процедур, незважаючи на проблеми з доступом до державних електронних реєстрів. Натомість центри надання адміністративних послуг та розробники і адміністратори порталу «Дія» активно впроваджували ініціативи уряду в практику. Також український уряд дозволив формування актового запису цивільного стану у паперовій формі. Проте положення законодавства передбачають наступне внесення паперової інформації до електронного реєстру. Таке управлінське рішення стало дуже важливим та допомогло належному функціонуванню системи центрів надання адміністративних послуг за умов тимчасового блокування доступу до більшості державних реєстрів.

Також варто наголосити, що у результаті військової агресії російської федерації в Україні, окремі адміністративні послуги стали проводитись зі змінами. Зокрема, термін дії внутрішнього та закордонного паспортів громадянина України було продовжено до п'яти років. Причому внесення інформації про продовження терміну дії паспортів проводилось у день звернення громадянин на безоплатній основі [27]. Таке рішення українського уряду є повністю обґрунтованим, тому що у результаті ведення бойових дій, чимала кількість українських громадян зі східних чи південних областей нашої держави, виїхала за кордони України, що значно утруднювало проведення реєстраційних процедур у передбачені законодавством терміни.

Кабінет Міністрів України надав дозвіл безробітним ставати на облік та одержувати належні кошти за допомогою порталу «Дія». Процедура виглядає наступним чином: подана заява направляється до вказаного користувачем відділення центру зайнятості, натомість кошти нараховуються на картку для виплат за допомогою програми «Є-Підтримка».

Таким чином, попередній аналіз положень українського законодавства у сфері надання адміністративних послуг, ухваленого у перші місяці військової агресії російської федерації, демонструє, що суттєва частина поширених адміністративних послуг («ЄДокумент», реєстрація шлюбу, «ЄДопомога») може

проводитись за допомогою інструментів порталу «Дія». Міністерство цифрової трансформації України і надалі планує розвивати цифровізацію надання адміністративних послуг, зокрема, планується оцифрувати всі наявні в Україні державні послуги у найближчі роки.

Зростання попиту на надання адміністративних послуг за умов правового режиму воєнного стану пов'язане, насамперед, зі збільшенням звернень внутрішньо переміщених осіб. Найбільш поширеними для внутрішньо переміщених осіб стали наступні види адміністративних послуг: одержання довідки про внутрішнє переміщення; відновлення документів у результаті евакуації із зони бойових дій; довідки на отримання різних видів державної соціальної допомоги. Органи державної влади та місцевого самоврядування, у процесі адаптації адміністративних послуг до умов правового режиму воєнного стану, намагались пристосувати їх до потреб внутрішньо переміщених осіб. Також варто відзначити і позицію української влади щодо працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Так, останнім було надано переважне право на призначення на вакантні посади в органах державної влади та місцевого самоврядування без конкурсного відбору за умови наявності, звісно, українського громадянства.

Таким чином, запровадження правового режиму воєнного стану в Україні привело до збільшення переліку та кількості адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП. Також до числа нових, запроваджених в перші місяці війни, адміністративних послуг необхідно віднести наступні:

- а) призначення одноразової компенсації громадянам з інвалідністю;
- б) призначення одноразової компенсації дітям з інвалідністю, які отримали її внаслідок дії вибухонебезпечних предметів;
- в) надання одноразової грошової допомоги у випадку загибелі, інвалідності військовослужбовців;
- г) надання одноразової грошової допомоги волонтерам, які отримали інвалідність внаслідок поранення;

д) призначення щорічної допомоги на оздоровлення громадянам, які постраждали внаслідок дії вибухонебезпечних предметів [28].

Вже у 2023 році Верховна Рада України ухвалила закон щодо компенсацію втраченого в результаті військової агресії російської федерації майна українських громадян [79]. Положення даного нормативно-правового акту передбачають подання постраждалою особою заяви про надання відповідної компенсації за втрачений об'єкт нерухомості за допомогою центрів надання адміністративних послуг.

На початку 2022 року, за підрахунками Міністерства цифрової трансформації України, мережа центрів надання адміністративних послуг у нашій країні нараховувала понад три тисячі організацій. Зокрема, до них відносимо: 1027 – власне центрів надання адміністративних послуг органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, 1712 філій; 28 мобільних ЦНАП та 124 територіальних підрозділи [58].

Варто наголосити, що у період після військового вторгнення росії, дуже ефективним стало використання мобільних центрів надання адміністративних послуг. Дані установи здійснюють повноцінну діяльність, зокрема щодо прийому документів від тимчасово переміщених осіб, інвалідів та інших категорій громадян. Також серед найбільш поширених послуг системи «Мобільний адміністратор»: оформлення матеріальної допомоги соціально незахищеним верствам населення; подання документів для оформлення статусу внутрішньо переміщеної особи; зняття та реєстрація громадян з реєстрації місця проживання; поновлення паспорта громадянина України тощо [47].

Водночас, за даними Міністерства цифрової трансформації, збільшилась не тільки чисельність пунктів надання адміністративних послуг, але й якість їх надання. Впродовж 2022-2023 років громадяни України активно користувались послугами центрів надання адміністративних послуг та схвально відгукуються про діяльність організацій. У ЦНАП доступні зручні QR-коди з опитуванням, де понад 18 тисяч відвідувачів дали відповіді на запитання щодо якості одержаних адміністративних послуг на території всієї держави. Зокрема, 88% громадян

України задоволені діяльністю ЦНАП, 70% – пропонують рекомендації щодо удосконалення системи та рекомендують іншим відвідувати центри надання адміністративних послуг. Найбільше якістю та повнотою отриманих в ЦНАП послуг задоволені внутрішньо переміщені особи [65].

Таким чином, наведені дані переконують в тому, що військова агресія російської федерації в Україні суттєво вплинула на функціонування системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. Водночас, наша держава, реалізуючи основні стратегічні напрями реформи з децентралізації влади, втілювала принцип субсидіарності управління. Величезний досвід організації комунікації з громадянами, який отримали органи місцевого самоврядування в умовах війни, є свідченням переваг різних форм самоорганізації населення у порівнянні з централізованим управлінням та стане фундаментом подальшої модернізації влади на місцях. Здійснена українським урядом робота у цій системі забезпечила її стійкість під час війни, готовність до реакції на нові виклики, потреби та запити населення.

Водночас, залишається низки невирішених проблем у сфері надання адміністративних послуг в Україні, які є особливо актуальними впродовж періоду воєнного стану та, на нашу думку, залишаться такими після війни. Тому для удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану необхідно:

- а) розвивати систему мобільних центрів надання адміністративних послуг;
- б) за можливості відновлювати функціонування центрів надання адміністративних послуг на прифронтових та, особливо, звільнених регіонах;
- в) у структурі ЦНАП збільшити чисельність юристів, які будуть надавати правову допомогу тимчасово переміщеним особам, учасниками бойових дій та членам їх сімей, інвалідам та інших категоріям громадян;
- г) надалі розширювати перелік послуг, які надаються центрами адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
- д) забезпечувати чіткість та прозорість процедури надання послуг.

Також, на нашу думку, у контексті введення в дію законодавства про адміністративну процедуру у грудні 2023 року, необхідно розвивати систему підвищення кваліфікації працівників центрів надання адміністративних послуг. Зокрема, це стосується новацій щодо використання єдиної адміністративної процедури для усіх послуг, від якої буде залежати якість та ефективність надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

2.3. Практика взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Чернівецькій області

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка розпочалася у 2014 році, суттєво вплинула на рівень комунікації ОМС та громадськості у сфері надання адміністративних послуг. Зокрема, з ухваленням законодавства про добровільне об'єднання територіальних громад, в Україні було проголошено курс на формування спроможних територіальних громад, наділення їх повноваженнями та ресурсами, розбудову системи надання якісних адміністративних послуг.

Водночас в утворених територіальних громадах існує чимало перешкод на шляху реалізації поставлених завдань. Так, влада на місцях не завжди володіють інформацією щодо процедури та необхідних ресурсів для створення центрів надання адміністративних послуг. Також подекуди немає належного усвідомлення можливостей системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Тому досягнення успішних результатів можливе завдяки тісній комунікації органів влади з громадськістю.

Важливу роль у процесі комунікації влади та громадськості щодо розбудови системи надання адміністративних послуг відіграють наші міжнародні партнери. Так, за підтримки шведської компанії SKL International в Україні реалізовано низку важливих проєктів, метою яких є налагодження владних структур взаємодії територіальних громад та громадськості у сфері надання адміністративних послуг.

До таких проєктів віднесемо, насамперед, програму «U-LEAD з Європою», яка складається з двох компонентів. Метою першого компонента є розкриття потенціалу територіальних громад щодо здійснення реформ, у тому числі щодо надання адміністративних послуг. Другий компонент покликаний сприяти формуванню мережі ефективних центрів надання адміністративних послуг. Також до основних завдань реалізації проєкту належить зростання показників поінформованості мешканців про можливості територіальних громад у розбудові системи надання адмінпослуг.

Проєкт був реалізований в Україні у два етапи: пілотний та основний. Пілотний етап або початкова фаза програми «U-LEAD з Європою», здійснювалась впродовж жовтня 2016 року до березня 2018 року, а загальний обсяг фінансування складав понад 800 тисяч євро.

Початкова фаза проєкту передбачала наступні напрями формування та підтримки центрів надання адміністративних послуг:

а) *інституційна підтримка*: поширення інформації серед мешканців територіальної громади про нормативно-правове забезпечення формування системи ЦНАП; визначення найбільш популярних серед громадян видів адміністративних послуг; вибір моделі ЦНАП; розробка необхідних для створення центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах супровідних документів;

б) *фізична підтримка*: проведення ремонту приміщень, які передаються під центри надання адміністративних послуг; забезпечення ЦНАП меблями та необхідним, насамперед технічним, обладнанням; придбання та встановлення якісного та ліцензійного програмного забезпечення; створення, за необхідності мобільних та віддалених робочих місць тощо;

в) *навчання персоналу*: організація та проведення тренінгів для адміністраторів, які будуть працювати в ЦНАП;

г) поширення інформації серед мешканців про діяльність ЦНВП, у тому числі з метою залучення громадян до участі та здійсненні контролю у процесі

ухвалення управлінських рішень на рівні територіальної громади щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг [71].

Фаза впровадження програми «U-LEAD з Європою» здійснювалась у 2018-2020 роках та враховувала результати та досвід реалізації пілотних проєктів поліпшення якості надання адміністративних послуг в Україні на місцевому рівні. Вона передбачала підтримку створення чи модернізацію понад 600 ЦНАП в Україні. Основним завданням реалізації програми «U-LEAD з Європою» на даному етапі стала підтримка формування мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні, які повинні перетворитись на центри продукування нових ідей та ініціативності в територіальних громадах.

У процесі впровадження програми «U-LEAD з Європою» її учасникам пропонувалась партнерська допомога за наступними напрямками:

1. Інституційна допомога.

а) *інституційний розвиток*: консультування представників виконавчих структур територіальної громади щодо дотримання необхідного порядку утворення ЦНАП; допомога у підготовці нормативних документів для реєстрації ЦНАП та організації його функціонування; визначення переліку найбільш популярних адміністративних послуг для конкретної територіальної громади; методична допомога у формуванні структури та штату ЦНАП; налагодження механізмів комунікації та співробітництва територіальних громад у процесі формування мережі ЦНАП; визначення необхідності утворення територіальних відділень ЦНАП та віддалених місць для роботи адміністраторів;

б) *навчання персоналу*: організація та проведення тренінгів для адміністраторів, які будуть працювати в ЦНАП; підвищення кваліфікації працівників; обмін досвідом через відвідування найбільш успішних центрів надання адміністративних послуг;

в) *допомога у роботі з потенційними споживачами послуг*: інформування мешканців щодо призначення та можливостей ЦНАП; проведення заходів щодо формування та підтримки інтересу мешканців до ЦНАП; створення умов для

участі об'єднань громадян чи окремих громадян в удосконалення роботи ЦНАП тощо.

2. Матеріальна допомога.

а) обладнання ЦНАП меблями та необхідними технічними засобами для облаштування робочих місць адміністраторів та зон для відвідувачів;

б) придбання та встановлення якісного та ліцензійного програмного забезпечення;

в) методична допомога у розробці дизайну ЦНАП, зонування приміщення, візуалізації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

3. Спеціальна допомога.

а) придбання та встановлення електронної системи керування чергою;

б) обладнання мобільного центру надання адміністративних послуг, зокрема придбання транспорту та його трансформація у спеціалізований;

в) створення, за необхідності, мобільних та віддалених робочих місць у інших населених пунктах територіальної громади [55; 56].

Територіальні громади Чернівецької області також взяли участь у цій найбільшій програмі міжнародної технічної підтримки формування якісної мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні [69]. За результатами початкової фази проєкту одержали методичну підтримку від експертів та співфінансування 5 ЦНАПів територіальних громад Буковини: Вашковецька, Усть-Путильська, Мамаївська та Тереблечанська сільські територіальні громади та Вашківцецька міська територіальна громада. За результатами другого етапу (фаза впровадження) програми «U-LEAD з Європою» одержали методичну підтримку від експертів та співфінансування ще 6 територіальних громад.

Для поширення інформації серед посадових осіб місцевого самоврядування про можливості участі у програмі в частині відкриття або модернізації центрів надання адміністративних послуг, висвітлення досвіду учасників та умов участі у наступних раундах у грудні 2018 року в Чернівецькій обласній державній адміністрації було організовано зустріч експертів програми «U-LEAD з Європою» з представниками територіальних громад краю [50].

У ході зустрічі було повідомлено про плани відкриття ще 8 центрів надання адміністративних послуг у Чернівецькій області. Чернівецька обласна рада та Чернівецька обласна державна адміністрація, виконавчі комітети міських, селищних та сільських рад Буковини системно впроваджують політику покращення якості надання адміністративних послуг, доповнюється їх перелік серед послуг центрів надання адміністративних послуг. Серед найбільш популярних адміністративних послуг серед мешканців Буковини станом на 2018 рік наступні: послуги у сфері архітектурно-будівельного контролю; реєстрації місця проживання; державної реєстрації підприємницької діяльності; послуги Держгеокадастру тощо.

Формуванню ефективної системи надання адміністративних послуг у ЦНАП сприяє належний моніторинг його діяльності та якості послуг. З-поміж багатьох методів проведення моніторингу найбільш поширеним є опитування мешканців та експертна оцінка діяльності ЦНАП. За допомогою першого можна одержати зворотну реакцію від споживачів щодо якості послуг, а другий метод дозволяє сформулювати якісні пропозиції для місцевої влади щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг.

У 2019 за участі декількох громадських організацій було проведено низку всеукраїнських та місцевих соціологічних опитувань у сфері надання адміністративних послуг. Зокрема, такі дослідження були проведені у Чернівецькій міській та Великокучурівській сільській територіальних громадах. Програма була профінансована ЄС в межах проекту Центру політико-правових реформ *«Посилення ролі громадянського суспільства в забезпеченні демократичних реформ і якості державної влади»*.

Результати дослідження стану надання та рівня задоволеності послуг, які здійснює центр надання адміністративних послуг Чернівецької міської ради, продемонстрували наступне (*Додаток А*).

По-перше, за критерієм задоволеності громадян, які звертались до місцевої влади за певними адміністративними послугами, залишились задоволеними обслуговуванням та наданими послугами понад 51%. Проте, варто відзначити

доволі значний відсоток мешканців, які відвідали ЦНАП та задоволені отриманими послугами – понад 82%.

По-друге, серед видів адміністративних послуг найбільш популярними були: оформлення та отримання внутрішнього та закордонного паспортів, вклеювання фото до паспорта, оформлення субсидій та інших видів соціальної допомоги тощо.

По-третьє, у процесі надання адміністративних послуг відвідувачі ЦНАП наголосили на таких позитивах: ввічливість та коректність адміністраторів; наявність чіткого переліку необхідних для надання послуг копій документів; висока якість наданих консультацій щодо обставин справи; облаштування приміщення ЦНАП стендами, роздатковими матеріалами тощо зі зразками заповнення документів; наявність в достатній кількості бланків для заповнення; комфортне оформлення зони очікування тощо.

По-четверте, серед основних зауважень від мешканців, які звертались до місцевих органів влади або ЦНАП наступні: виникнення черг відвідувачів (20%); тривалість розгляду справи, що вимагало від споживачів послуг декілька разів відвідувати установу (18%) тощо.

По-п'яте, невисокий рівень надання адміністративних послуг онлайн (тільки 5% опитаних). Найбільше онлайн-звернень на порталах Міністерства соціальної політики (оформлення різних видів соціальної допомоги), Міністерства юстиції (реєстрація підприємницької діяльності та нерухомості) та Державної податкової служби.

Наступним прикладом взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, який був здійснений у Чернівецькій області, став проєкт «Доступність та якість офлайн- і онлайн послуг ЦНАП» (2021 рік). Метою проєкту стало дослідження стану надання адміністративних послуг у територіальних громадах України та пошук нових форм роботи зі споживачами послуг ЦНАП.

Дослідження здійснювалось у центрах надання адміністративних послуг Сумської та Чернівецької міських територіальних громад. У центрі уваги авторів

були наступні точки доступу для відвідувачів: центральний офіс ЦНАП, віддалене робоче місце для надання адміністративних послуг та мобільний ЦНАП [31].

У процесі реалізації проєкту була розроблена стратегія, яка включала певну методологія та дослідницькі етапи:

а) *кабінетне дослідження з визначення потреб споживачів.* Було здійснене з метою з'ясування потреб мешканців територіальних громад у офлайн та онлайн адміністративних послугах. До таких були віднесені: оформлення соціальної допомоги; державна реєстрація підприємницької діяльності; послуги Пенсійного фонду тощо. Дослідження передбачало:

збір та обробка статистичної інформації щодо кількості населення територіальних громад за певними критеріями, зокрема за віком, статтю та рівнем доходу;

збір та обробка інформації на основі звітності центрів надання адміністративних послуг щодо кількості звернень громадян.

б) *фокус-групові інтерв'ю.* Здійснювались з метою з'ясування бар'єрів доступності надання адміністративних послуг та оцінки мешканцями громад якості офлайн та онлайн послуг. Було реалізовано 6 фокус-групових інтерв'ю в обидвох територіальних громадах серед споживачів адміністративних послуг. За допомогою методу інтерв'ю були опитані 52 респонденти на виході з центрів надання адміністративних послуг після їх одержання.

в) *експертні інтерв'ю.* Проводились з метою з'ясування бар'єрів доступності надання адміністративних послуг та оцінки якості офлайн та онлайн послуг у різних точках доступу Сумської та Чернівецької територіальних громад. Участь у дослідженні взяли по три представники територіальних громад (наприклад, голова, староста або їх заступники); по три представники центрів надання адміністративних послуг (наприклад, керівний склад, адміністратори або державні реєстратори); по три представники експертів у сфері проведення реформи місцевого самоврядування з Сум та Чернівців, консультанти різноманітних дослідницьких проєктів, які співпрацюють зі ЦНАП та ін. [31].

Узагальнення зібраної інформації про стан надання адміністративних послуг у Сумській та Чернівецькій міських територіальних громадах дозволило сформулювати наступні висновки та рекомендації для органів місцевого самоврядування та громадськості щодо покращення якості надання адміністративних послуг у ЦНАП.

I. Якість надання адміністративних послуг в офлайн та онлайн формах з урахуванням потреб громадян.

а) у положеннях про діяльність центрів надання адміністративних послуг Сумської та Чернівецької територіальних громад відсутній розподіл між категоріями доступності та якості послуг. На думку дослідників, це значно обмежує можливості для здійснення якісного моніторингу послуг та унеможливорює формування відповідальності за подолання бар'єрів та поліпшення якості. Таким чином, у згаданих територіальних громадах практично не існує розробленої та опрацьованої системи вивчення якості надання адміністративних послуг;

б) у центрах надання адміністративних послуг проводиться оцінка якості їх роботи з використанням методу «таємних відвідувачів». Проте, на думку дослідників, у тій формі, яка представлена громадськості у засобах масової інформації, така процедура не гарантує повноту оцінювання, а навпаки, створює певні ризики для функціонування ЦНАП;

в) у положеннях про діяльність центрів надання адміністративних послуг Сумської та Чернівецької територіальних громад не визначено види та методи фіксації інформації про їх роботу. Відсутнє також програмне забезпечення для збору та обробки таких даних; немає єдиного стандарту оцінювання якості надання адміністративних послуг у різних форматах; відсутня узагальнена інформація для обґрунтування ухвалених управлінських рішень у даній сфері;

г) помітні організаційні проблеми щодо надання адміністративних послуг, які, на думку дослідників, значно впливають на якість обслуговування відвідувачів. Виявлене у процесі дослідження незадоволення мешканців обласних центрів стосується, насамперед, тих адміністративних послуг, які

потребують комунікації фахівців територіальних представництв органів виконавчої влади та ОМС. Також помітна розосередженість процедури надання адміністративних послуг як територіально (зокрема, документи, отримані від відвідувачів, часто передаються від одного кабінету до іншого, від одного адміністратора до іншого, обробляються і повертаються у зворотному напрямі), так і щодо відповідальності окремих підрозділів за певні етапи;

д) досить часто відвідувачі ЦНАП висловлюють незадоволеність чіткістю та повнотою консультацій, які надають працівники фронт-офісу, що викликає повторне звернення;

е) Надання адміністративних послуг в онлайн формі, і працівниками, і споживачами послуг, на думку дослідників, здійснюється як допоміжний (консультаційний) інструмент, а не як самодостатній чи альтернативний безпосередньому відвідуванню приміщення центру надання адмінпослуг;

є) присутня певна формальність у процесі цифровізації послуг без урахування особливостей надання, змісту та потреб споживачів кожної [31].

II. Бар'єри доступності адміністративних послуг.

Організаційні бар'єри:

а) недостатня кількість працівників різних підрозділів центрів надання адміністративних послуг, що створює черги відвідувачів;

б) обмежене консультування відвідувачів адміністраторами фронт-офісу;

в) адміністративні послуги Пенсійного фонду України не включені до переліку ЦНАП, що, на думку експертів, значно ускладнює процес одержання послуги мешканцями територіальної громади;

г) зафіксовані випадки, коли працівники територіальних представництв центральних органів виконавчої влади, які надають адміністративні послуги у ЦНАП (насамперед, Пенсійного фонду України), працюють за власним графіком. На думку експертів, це суттєво ускладнює надання послуг, оскільки передбачає обмежені дні та години прийому громадян, різний час перерви, різний час передачі та опрацювання документів [31].

Також подібна неузгодженість зафіксована у процесі надання адміністративних послуг з реєстрації підприємницької діяльності та реєстрації нерухомості. В окремих територіальних представництвах, віддалених робочих місцях для надання адміністративних послуг та мобільних ЦНАП графіки відрізняються, незважаючи на високий рівень затребуваності цих послуг мешканцями територіальної громади. Зафіксовані випадки відсутності на робочому місці працівників територіальних представництв та мобільних ЦНАП. За свідченням відвідувачів центрів надання адміністративних послуг Сумської та Чернівецької міських територіальних громад, за умов карантину виїзди адміністраторів мобільних ЦНАП є несистемними. Також прослідковується недостатня координація графіка прийому відвідувачів між центральним ЦНАП та його відділеннями;

д) територіальні представництва, віддалені робочі місця для надання адміністративних послуг та мобільні ЦНАП не завжди мають доступний зв'язок та технічні можливості для надання якісних послуг;

е) відсутня у відкритому доступі інформація про оцінювання якості процедур функціонування ЦНАП за допомогою методу «таємний відвідувач»;

є) присутня неузгодженість у способах фіксації відгуків відвідувачів ЦНАП щодо якості надання адміністративних послуг;

ж) виникають проблеми у здійсненні пошуку електронних сервісів адміністративних послуг ЦНАП Сумської та Чернівецької міських територіальних громад;

з) існує нормативно-правова невизначеність (наприклад, у положеннях про діяльність ЦНАП) використання найбільш вживаних термінів: «адміністративна послуга», «публічна послуга», «муніципальна послуга» та ін. [31].

фізичні бар'єри:

а) наявне незадовільне транспортне сполучення між різними частинами населених пунктів, які належать до територіальної громади. Це, на думку

експертів, створює проблеми для пересування маломобільних груп, осіб з інвалідністю, батьків з малими дітьми та пенсіонерів;

б) у нормативно-правових актах, зокрема положеннях про діяльність центрів надання адміністративних послуг, критерії інклюзивності недостатньо прописані, часто мають рекомендаційний характер. На думку дослідників, це може спричиняти відсутність належного контролю щодо доступності та якості надання адміністративних послуг. Окремі розділи сайтів не адаптовані для відвідувачів з порушенням зору;

в) територіальні представництва, віддалені робочі місця для надання адміністративних послуг та мобільні ЦНАП не завжди мають доступний зв'язок та технічні можливості для надання якісних послуг.

інформаційні бар'єри:

а) не завжди доступні для відвідувачів ЦНАП інформаційні картки адміністративних послуг. На думку дослідників, це суттєво може обмежувати поінформованість громадян щодо процедури звернення, необхідного пакету документів для одержання адміністративної послуги;

б) зафіксований брак інформації про можливості надання послуг у територіальних представництвах, віддалених робочих місцях для надання адміністративних послуг та мобільних ЦНАП;

в) у центральних ЦНАП та його відділеннях Сумської та Чернівецької територіальних громад відсутній консультаційний супровід одержання адміністративних послуг для осіб з інвалідністю. Також не розміщені інформаційні стенди, адаптовані для осіб з інвалідністю;

г) опитані відвідувачі ЦНАП зазначають дефіцит онлайн-консультантів для одержання адміністративної послуги в електронній формі;

д) відсутній електронний супровід відстеження етапів опрацювання заяв відвідувачів чи результатів одержання послуги;

е) відвідувачів ЦНАП нарікають на відсутність у засобах масової інформації можливості дізнатись про надання онлайн послуг;

ж) оприлюднена інформація не пристосована для сприйняття людьми похилого віку.

соціокультурні бар'єри:

а) технічна, психологічна та кваліфікаційна неготовність частини працівників органів місцевого самоврядування та адміністраторів ЦНАП до застосування електронних сервісів, особливо на рівні сільських населених пунктів територіальних громад. Це, на думку експертів, може стати причиною формального впровадження таких способів надання адміністративних послуг;

б) для певних категорій мешканців територіальних громад, зокрема похилого віку або малозабезпечених, цифровізація послуг перетворилась на перешкоду для їх одержання через відсутність гаджетів для відповідного доступу або невміння їх використання;

в) зафіксовані випадки щодо порушення етики збору та обробки персональних даних.

Висновки до Розділу 2

Варто виокремити наступні форми взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг:

а) *громадський моніторинг*: оцінка якості адміністративних послуг; громадська експертиза; визначення рейтингу ЦНАП; метод «таємний агент»; опитування співробітників ЦНАП тощо;

б) *дослідження громадської думки*: анкетування; соціальні дослідження; опитування; аналіз цільової інформації; експрес-аналіз коментарів тощо;

в) *участь в ухваленні рішень*: розробка етичних стандартів посадових осіб місцевого самоврядування; підготовка та впровадження стандартів якості; подання пропозицій; громадська ініціатива тощо;

г) *партнерська допомога*: матеріальна допомога; волонтерська участь; інституційна допомога; розповсюдження кращих практик комунікації ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг.

До безпосередніх інструментів втілення політики взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг необхідно віднести:

а) удосконалення проведення громадського моніторингу та визначення критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг ЦНАП органів місцевого самоврядування;

б) підготовка спільно із громадськістю стандартів якості адміністративних послуг та розробка єдиної методики визначення оцінки їх надання;

в) спрощення доступу мешканців територіальних громад до отримання адміністративних послуг, насамперед, через процедуру проведення якісного інформування та роз'яснення щодо порядку їх надання;

г) включення представників громадських організацій до реалізації програм оцінки якості надання адміністративних послуг;

д) організація регулярного висвітлення підсумків дослідження щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування у різноманітних засобах масової інформації;

е) формування якісного зворотного зв'язку з отримувачами адміністративних послуг щодо якості їх надання;

є) вивчення пропозицій та зауважень громадськості щодо якості надання послуг мешканцям територіальних громад;

ж) організація системного навчання працівників ЦНАП, посадових осіб місцевого самоврядування, які задіяні до надання адміністративних послуг, щодо культури обслуговування споживачів у рамках спільних з громадськими організаціями міжнародних, всеукраїнських та місцевих програмах.

До основних напрямів формуванням системи партнерської допомоги у процесі комунікації ОМС з громадськістю у сфері адміністративних послуг віднесемо:

1. Інституційна допомога.

а) *інституційний розвиток*: консультування експертами громадських організацій у процесі утворення центрів надання адміністративних послуг;

підготовка відповідних документів щодо статусу та організації діяльності ЦНАП; консультації щодо формування визначення переліку послуг у ЦНАП; методична допомога у процесі формування структури та штату ЦНАП; налагодження комунікації між територіальної громадами щодо спільних проєктів у сфері надання адміністративних послуг;

б) навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП, поширення досвіду якісної організації роботи центрів надання адміністративних послуг інших територіальних громад;

в) допомога в організації роботи з відвідувачами: інформування мешканців територіальних громад щодо можливостей надання адміністративних послуг через ЦНАП; переконання та мотивація об'єднань громадян та окремих мешканців територіальної громади щодо їх необхідності залучатись до організації та удосконалення функціонування центрів надання адміністративних послуг;

II. Матеріальна допомога: проведення ремонту приміщень, які передаються під центри надання адміністративних послуг; забезпечення ЦНАП меблями та необхідним, насамперед технічним, обладнанням; придбання та встановлення якісного та ліцензійного програмного забезпечення;

III. Спеціальна допомога: придбання та встановлення електронної системи керування чергою; обладнання мобільного центру надання адміністративних послуг, зокрема придбання транспорту та його трансформація у спеціалізований; визначення доцільності та організація відкриття територіальних відділень ЦНАП, віддалених місць для роботи адміністраторів, мобільних ЦНАП тощо.

У магістерській роботі вивчено стан взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у Чернівецькій міській територіальній громаді. До основних передумов налагодження ефективної комунікації місцевої влади та інститутів громадянського суспільства у досліджуваній сфері віднесемо: рівень довіри громадськості до органів влади; ситуативний характер взаємодії ОМС з об'єднаннями громадян у сфері надання адміністративних послуг; обмежені фінансові можливості територіальної громади в умовах війни

розширення діяльності центрів надання адміністративних послуг; необхідність впровадження різноманітних форм контролю за якістю надання послуг; підвищення кваліфікації адміністраторів ЦНАП тощо.

Найбільш поширеними формами взаємодії місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у Чернівецькій міській територіальній громаді є: консультаційна та методична допомога в організації діяльності центрів надання адміністративних послуг; моніторинг діяльності виконавчих органів Чернівецької міської ради та ЦНАП щодо якості надання адміністративних послуг; дослідження рівня задоволеності членів територіальної громади якістю наданих послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Досвід взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах

Надання адміністративних (публічних, муніципальних) послуг є одним із найважливіших елементів комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю у багатьох країнах світу. У більшості західних держав інститут публічних послуг має давню історію та відпрацьований впродовж десятиліть. Тому, на нашу думку, доречно вивчити зарубіжний досвід надання адміністративних послуг на місцевому рівні, виокремити ефективні механізми взаємодії ОМС з громадськістю з метою їх адаптації у вітчизняну управлінську практику.

У більшості держав, з розвиненими елементами місцевої демократії, оцінка споживача публічних послуг є основою для визначення рівня ефективності системи. У США, Канаді, Швеції та інших країнах ще наприкінці ХХ століття було розроблено та впроваджено механізми оцінювання роботи урядування на місцях, насамперед у системі надання адміністративних послуг, які побудовані на очікуваннях споживачів та рейтингуванні публічних послуг [12].

У Німеччині зростання участі громадськості у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень на місцях є одним із головних напрямів розвитку системи державного управління. В країні реалізовується політика зменшення надання публічних послуг органами державної влади, проте зі збереженням державного контролю у цій сфері. Тому надання переважної більшості видів адміністративних послуг відбувається на рівні органів місцевого самоврядування, держава залишається регулятором їх реалізації. У результаті в Німеччині значно зросла роль суб'єктів приватного права у сфері адміністративних послуг.

Організація системи надання адміністративних послуг ОМС залежить від законодавства німецьких земель у цій сфері. Варто зазначити, що в країні існують суттєві відмінності у питаннях діяльності органів місцевого самоврядування федеральних утворень. Не існує єдиного нормативно-правового акту в системі місцевого самоврядування, формування та повноваження ОМС у цій країні визначається законодавством федеральних земель. У конституціях німецьких земель наголошується на праві територіальних громад вирішувати усі місцеві питання на свій розсуд. Тому понад 80% звернень громадян у Німеччині належить саме до компетенції органів місцевого самоврядування.

В країні активно впроваджуються нові форми та інструменти надання публічних послуг органами місцевого самоврядування з метою модернізації та спрощення процедур. Німецький уряд та федеральні уряди підтримують застосування досвіду інших європейських держав, зокрема щодо створення єдиних офісів для споживачів послуг. Згадані нововведення найчастіше впроваджуються у невеликих містах та селах. Це пов'язано з тим, що законодавство федеральних земель не завжди пристосоване до виконання урядових програм із розвитку системи надання публічних послуг. Тому їх застосування належить до відання муніципалітетів.

Так ситуація породжує чимало особливостей у практиці їх реалізації. Зокрема, так звані універсами послуги (їх також у різних землях називають «бюро для громадян» чи «офіси для громадян») є в Німеччині важливою складовою формування іміджу місцевої адміністрації. Саме через такі універсами послуг здійснюється понад 80% комунікації між органами місцевого самоврядування та членами територіальних громад [33]. Тому, такі по суті центри надання адміністративних послуг, утворюються незалежно від території та чисельності населення громади. У кожному із таких центрів затверджено перелік публічних послуг, який складається із найбільш поширених та популярних серед мешканців. Найчастіше універсами послуг надають також і делеговані державними відомствами і службами адміністративні послуги: видача

бланків для заяв; поширення інформаційних матеріалів; реєстрація документів; видача довідок; надання консультацій тощо.

Проте, варто наголосити, що такі публічні послуги як видача дозволів на будівництво чи реєстрація актів цивільного стану у згаданих закладах не надаються. Причина полягає в тому, що вирішення таких питань належить до компетенції органів влади федерального рівня. Також, універсами послуг виконують операції, які не потребують часу для вивчення інформації та підготовку відповідного рішення. У федеральних центрах та великих містах функціонують спеціалізовані універсами послуг, наприклад, для одержання податкових документів чи будівельних дозволів.

Вітчизняні науковці до причин масового поширення та ефективного функціонування універсамів послуг в Німеччині відносять: орієнтація на споживача послуг; необхідність забезпечення якості надання публічних послуг; економія коштів федеральними урядами; піклування про позитивних імідж місцевої влади; потреба у впровадженні технологій муніципального маркетингу; зайнятість населення; оптимізація діяльності [2; 8; 23].

Варто висвітлити декілька прикладів надання адміністративних послуг місцевою владою у Німеччині. Так, в універсамі послуг, його структурному підрозділі – бюро з прийому громадян в м. Оффенбах-на Майні надаються наступні публічні послуги: інформаційні (консультації юриста, елементи правової освіти, організаційні поради); особливі послуги (голосування на виборах поштою, як економити електроенергію, воду та газ, консультації мігрантом, допомога у розміщенні у друкованих ЗМІ та на електронних порталах оголошень тощо). Також у приміщенні універсаму послуг надають публічні послуги організації, які відносяться до комунальної власності: енергетичні компанії, компанії з утилізації сміття, компанії із прибирання вулиць, прибудинкових територій та кладовищ, благодійні та волонтерські організації [63].

Універсам послуг міста Вайнхайм функціонує як структурний підрозділ виконавчих органів територіальної громади на основі загальнонаціональних,

земельних та місцевих нормативно-правових актів. В універсамі пропонуються наступні види публічних послуг:

- а) реєстрація місця проживання та надання довідок для громадян;
- б) оформлення та внесення змін до податкових карток мешканців громади;
- в) засвідчення копій документів та оформлення електронних підписів;
- г) надання довідок про відсутність судимості (у Німеччині це називається благонадійність);
- д) оформлення внутрішніх та закордонних паспортів для дорослих та дітей;
- е) видача тимчасових документів, зокрема паспортів;
- є) оформлення посвідчення багатодітних батьків;
- ж) видача документів для громадян з обмеженими можливостями.

Також в універсамі послуг міста Вайнхайм надаються дистанційні послуги, зокрема прості довідки для реєстрації тощо. Проте, варто наголосити, що для одержання більшості публічних послуг необхідно особисто відвідати установу [10].

Український вчений Д. Записний висвітлив у своїй праці ключові цілі функціонування універсамів послуг в Німеччині:

- а) концентрація в одному приміщенні максимальної кількості процедур щодо надання публічних послуг;
- б) зручне розташування приміщення універсамів послуг в центрі транспортних шляхів;
- в) відсутність бар'єрів для відвідувачів з обмеженими можливостями;
- г) наближення переліку публічних послуг до потреб та запитів членів територіальної громади;
- д) скорочення часу на очікування надання адміністративних послуг;
- е) продовження за необхідності часу прийому відвідувачів;
- є) уникнення черг споживачів послуг;
- ж) формування приязної атмосфери у процесі комунікації адміністраторів та відвідувачів;

з) концентрація переліку надання публічних послуг для одного відвідувача в одного адміністратора;

к) забезпечення прозорості процедури надання публічних послуг;

л) розширення каналів інформування населення щодо надання послуг;

м) висока якість публічних послуг тощо [42].

До основних ознак надання публічних послуг за допомогою універсамів послуг в Німеччині, на думку українських науковців, належать:

а) виділення великого офісного приміщення для центру надання послуг;

б) організація місць для конфіденційних розмов зі споживачами послуг;

в) відокремлення зони обслуговування відвідувачів та зони для роботи та відпочинку адміністраторів універсамів послуг;

г) обладнання робочих кабінетів для опрацювання документів, прийому та відправки пошти, телефонного зв'язку;

д) універсальність підготовки адміністраторів, суть якої в тому, що публічні послуги надаються максимальним числом працівників;

е) обладнання у великих універсамах послуг так званих інфотек, де відвідувачі можуть заздалегідь отримати необхідну інформацію з незначних питань, отримати бланки для заповнення, забрати готові документи задля уникнення черг відвідувачів;

є) застосування принципу ротації для адміністраторів з метою уникнення великого навантаження та диверсифікації сфер надання публічних послуг;

ж) коригування чисельності адміністраторів залежно від пікових навантажень впродовж робочого дня [2].

У *Польщі* адміністративно-територіальна організація влади визначає особливості системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Територіальне самоврядування у цій країні поділяється на регіональний рівень (воєводства) та місцевий рівень (повіти та гміни). Організація надання адміністративних послуг побудована на основі принципу субсидіарності, що передбачає перенесення повноважень щодо реалізації політики у тій чи іншій сферах на максимально близький до громадян рівень.

Саме тому, польські органи місцевого самоврядування наділені наступними повноваженнями:

- а) комунальні послуги: електроенергія, водопостачання та водовідведення, транспорт та транспортна інфраструктура, озеленення тощо;
- б) соціальні послуги: освіта, охорона здоров'я, соціальних захист населення, безробіття, громадських порядок, культура тощо;
- в) адміністративні послуги.

Надання згаданих видів послуг здійснюється комунальними установами чи громадськими організаціями на основі укладених з органами місцевого самоврядування контрактами. Тобто польське законодавство передбачає обов'язок органів місцевого самоврядування надавати публічні послуги, проте не обов'язково самотійно [18, с.101].

Тому важливе роль у функціонуванні системи надання публічних послуг у Польщі та й загалом виконанні функцій органами місцевого самоврядування належить неурядовим організаціям. До найбільш поширених форм такого співробітництва варто віднести: підготовка та ухвалення стратегічних планів розвитку територіальної громади; консультації з громадськістю перед ухваленням важливих для мешканців рішень; виділення місцевою грантів громадським організаціям для організації надання публічних послуг тощо.

Так, з метою функціонування ефективної системи надання публічних послуг у Варшаві, процедури проводяться через створену за участю неурядових організацій систему відділів обслуговування членів територіальної громади. Саме через згадані установи надається широкий перелік адміністративних послуг: реєстрація транспорту; обмін внутрішнього та закордонного паспортів; одержання ліцензій тощо. Діяльність даних структур значно прискорило процедури одержання публічних послуг, забезпечило надання надійної та кваліфікованої допомоги мешканцям територіальної громади у порівнянні з попередніми періодами.

Характерною ознакою діяльності відділів, яку варто запозичувати в Україні, є застосування системи відокремлення. Суть цієї системи полягає в

тому, що адміністратор, який приймає звернення громадян та посадовець, який ухвалює рішення у відповідь на звернення, працюють автономно. Впровадження цієї системи надання публічних послуг відділами обслуговування мінімізує корупційні ризики та ангажованість посадовців. Водночас функціонування даної системи забезпечує інформаційні завдання: заповнення відповідних анкет, поширення необхідних для видачі документів бланків та інформаційних карток тощо.

Важливим кроком на шляху модернізації польської системи надання публічних послуг стало застосування елементів діджиталізації обслуговування членів територіальної громади. Її впровадження виконало низку завдань: скорочення витрат та часу відвідувачів та адміністраторів на проведення процедур; зменшення використання паперових документів тощо. У Варшаві такі відділи з обслуговування членів територіальної громади об'єднанні в одну інформаційну систему та нараховують 18 відділень [41].

У деяких відділах обслуговування членів територіальних громад Польщі після надання послуг пропонують оцінити роботу установи за допомогою анкети чи на сайті. Також анкета включає відкриті запитання для надання пропозицій щодо поліпшення якості обслуговування відвідувачів та організації діяльності відділу [37].

Варшавський портал «Віртуальна столиця» передбачає можливість дистанційної форми надання публічних послуг через перехід на сайт відділу з обслуговування членів територіальної громади. Тут можна роздрукувати або заповнити і відправити бланки документів для оформлення заяви до усіх відділень. Також на сайті розміщена різноманітна інформація щодо переліку послуг, етапів проходження кожної справи, можна отримати юридичні консультації, детальна інформація про роботу відділень тощо.

Як зазначено у нормативних документах про відділ обслуговування мешканців Варшави, до його основних завдань належить:

- а) зосередження максимальної кількості публічних послуг в одному місці;
- б) надання консультації чи допомоги у заповненні бланків документів;

в) за допомогою інформаційних стендів чи у відповідних розділах на порталі «Віртуальна столиця» надати необхідну консультацію щодо процедури вирішення справи;

г) відслідковувати проходження етапів розгляду справи;

д) надання компетентної та ввічливої допомоги відвідувачам.

У Канаді публічні послуги поділяються на два види: а) адміністративні (або регулятивні) послуги, суть яких полягає у проведенні реєстраційних дій, видачі документів та ухвалення рішень щодо розгляду справи; б) інші послуги, які пов'язані з наданням інформаційної, просвітницької та іншої допомоги мешканцям територіальної громади. У документах про організацію системи надання публічних послуг у цій країні наголошено, що основним завданням уряду Канади та урядів канадських провінцій є розробка переліку адміністративних послуг, яких відповідатиме потребам та запитам громадян.

За останні два десятиліття прослідковується тенденція до розширення участі громадськості у функціонуванні системи надання адміністративних послуг. Адміністрація органів місцевого самоврядування намагається залучити мешканців до системи самообслуговування, підтримує започаткування різних форм співпраці між владою та неурядовими організаціями у даній сфері, впроваджує новітні технології для спрощення процедур отримання публічних послуг. Канадський уряд всіляко підтримує створення та діяльність на рівні територіальних громад так званих «інтегрованих офісів», де мешканці можуть отримати максимальні кількості публічних послуг різних рівнів (муніципального, рівня провінції, федерального).

До основних завдань державної політики у сфері надання публічних послуг в Канаді належать:

а) інтеграція баз даних різноманітних федеральних, провінційних та місцевих органів влади;

б) нормативно-правовий та технічний захист персональних даних споживачів послуг;

- в) інтеграція каналів доступу до публічних послуг на основі єдиного порталу чи контактного номера телефону;
- г) концентрація надання публічних послуг в одному приміщенні;
- д) зменшення кількості різноманітної документації для заповнення;
- е) активна участь адміністрації у розвитку надання інших публічних послуг одному відвідувачу, тобто громадянину пропонується перелік необхідних для нього на даному етапі процедур щодо проходження інших послуг [85].

Впровадженню нових форм та внесенню змін до переліку публічних послуг в Канаді передують дослідження їх необхідності за наступними критеріями:

- а) *доцільність* – визначаються адміністративні послуги, які нечасто надаються, від яких можна відмовитись тощо;
- б) *зручність* – використовуються різні способи надання публічних послуг: особисте відвідування центрів обслуговування, виїзні послуги, за допомогою мобільного зв'язку чи Інтернету;
- в) *адміністративних супровід* життєдіяльності мешканця територіальної громади – формується перелік публічних послуг від народження до смерті громадянина;
- г) *собівартість* – враховуються витрачені адміністрацією кошти для надання послуги, порівнюються з аналогічними у інших муніципалітетах та провінціях;
- д) *сегмент послуг* – залежно від віку, приналежності до соціальної спільноти, соціального статусу формується перелік надання публічних послуг [85].

Запуск федерального порталу «Сервіс Канада» стало вагомим кроком на шляху формування системи надання публічних послуг в країні. Потужності електронного ресурсу дозволяють виконати запити 95% мешканців держави, адже він налічує понад 500 пунктів обслуговування у всіх канадських муніципалітетах. Відділення порталу не мають єдиного графіку роботи, використовується принцип гнучкості та врахування географічних, кліматичних та інших особливостей регіону. Проте, є одна спільна для усіх філій

характеристика функціонування системи – цілодобово у вільному доступі можливість для споживачів подати скаргу чи звернення та висловити свої побажання чи оцінки діяльності адміністраторів. Також діяльність «Офісу Канади» передбачає відсутність потреби повторно відвідувати приміщення відділення для отримання відповіді на заяву чи запит, адже вони надсилаються електронною чи звичайною поштою.

Чималий інтерес з метою впровадження канадського досвіду організації системи надання публічних послуг ОМС представляє ідея створення так званих «інтегрованих офісів», які за своїми завданнями подібні до вітчизняних центрів надання адміністративних послуг. У даних структурах забезпечено доступ мешканців муніципалітетів для отримання публічних послуг федерального, провінційного та муніципального рівнів. Формування переліку публічних послуг в інтегрованих офісах здійснюється у результаті спільного рішення владних інституцій різного рівня та громадськості.

Місцеві портали надання публічних послуг (наприклад «Сервіс Оттава» чи «Сервіс Онтаріо») завжди перебувають у центрі уваги федеральної та місцевої влади і забезпечені належним чином персоналом та технічними засобами для обслуговування відвідувачів. У структурах центрів обладнано місця для самообслуговування (отримання бланків, подача та держання документів тощо), функціонує електронна система керування чергою, існують канали для звернення за публічною послугою електронною поштою. У відділеннях використовуються різноманітні способи ідентифікації особи: ідентифікація за допомогою електронного підпису, уточнювальні запитання персонального характеру тощо) [85].

Загалом, досвід роботи системи надання публічних послуг громадянам в Канаді, зокрема функціонування сервісів, є актуальним для України. Впровадження у практику цієї ідеї проходило за партнерської взаємодії федерального, провінційного, місцевого рівнів влади та громадськості. Чимало частину функцій щодо надання публічних послуг було передано на місцевий рівень, відмовились від надання рутинних послуг та послуг, які не набули

поширення серед громадян. Таким чином, канадський досвід модернізації системи надання публічних послуг свідчить, що ефективність її роботи у значній мірі залежить від наближеності структур та можливостей доступу до споживача. Також, на думку експертів, незважаючи на високий рівень організованості системи надання публічних послуг на федеральному рівні, провадження новацій ті якості надання адміністративних послуг переважає на місцевому рівні [83].

Отже, вивчення практики організації взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у сфері надання публічних послуг у різних країнах світу є надзвичайно корисним для України. Врахування переваг та недоліків організації, уникнення помилок реалізації різних проєктів у даній сфері зарубіжних країн дозволить позбутися проблем формального чи ситуативного залучення членів територіальних громад в Україні до підготовки та ухвалення рішень на місцевому рівні в Україні. Також систематична робота з різними громадськими організаціями, об'єднаннями громадян та окремими мешканцями сприятиме зростанню рівня активності громадян та допоможе підготувати та реалізувати комплекс заходів щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування у нашій державі.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні

Система надання адміністративних послуг ОМС в Україні має надзвичайно важливе значення для функціонування різних сфер життєдіяльності суспільства, особливо в умовах військової агресії російської федерації. Насамперед, це стосується найбільш поширених адміністративних послуг та послуг, які виникли у результаті війни: оформлення та поновлення паспортів, послуги для внутрішньо переміщених осіб, оформлення соціальної допомоги тощо. На нашу думку, держава доволі успішно відреагувала на виклики війни в системі надання адміністративних послуг. Тимчасове призупинення надання окремих адміністративних послуг та блокування доступу до державних реєстрів

у перші місяці війни, вважаємо, було цілком виправданим. Також до ефективних та швидких рішень української влади в системі надання адміністративних послуг варто віднести:

- а) збереження більшості адміністративних послуг з можливістю пізнішого внесення даних до національних реєстрів;
- б) продовження дії «протермінованих» внутрішніх та зовнішніх паспортів, посвідчень водія (зокрема, їх обмін без медичної довідки) та інших важливих документів;
- в) продовження виплат для соціально незахищених верств населення та їх здійснення незалежно від місця реєстрації;
- г) впровадження практики телефонного підтвердження статусу безробітного;
- д) використання технологій відеозв'язку та свідків для оформлення шлюбу впродовж доби;
- е) спрощення процедур надання адміністративних послуг через інструменти «єДопомога» та «єДокумент» тощо [19].

Окремі рішення органів державної влади України, які були ухвалені в умовах правового режиму воєнного стану, можуть застосовуватись і у мирний час, а також у тих регіонах, де безпекові ризики будуть очевидними.

Тому пропонуємо для центральних (Міністерство юстиції, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство соціальної політики та інші) та місцевих органів виконавчої влади, які відповідальні за формування та здійснення державної політики у сфері надання адміністративних послуг та, насамперед, для органів місцевого самоврядування наступні рекомендації щодо удосконалення даної системи.

1. Розробити заходи щодо надання критично важливих адміністративних послуг в умовах існування проблеми доступу до державних реєстрів чи локальних, які мають слугувати базою для наповнення державних реєстрів інформацією. Заходи повинні включати резервний алгоритм дій, серед яких можна виділити паперовий облік та порядок підтвердження послуг з подальшим

внесенням інформації в реєстри з додатковою ідентифікацією. Насамперед, це стосується реєстрації місця проживання; послуг реєстрації актів цивільного стану; оформлення та видачі документів, що підтверджують особу тощо.

2. Надання послуг з оформлення та продовження дії внутрішніх та зовнішніх паспортів громадян України повинні обов'язково повноцінно здійснюватися, насамперед, у порівняно безпечних регіонах. Тому необхідно вирішити технічні проблеми доступу центрів надання адміністративних послуг до ЄДДР, хоча б у режимі перегляду.

3. Для мешканців тимчасово окупованих територій або активних бойових дій, які втратили документи, потрібно забезпечити процедуру встановлення особи за допомогою різних способів, насамперед враховувати покази свідків та зменшити терміни видачі документів (у тому числі тимчасових) у пластиковій або паперовій форм.

4. Спростити документальне підтвердження місця проживання для оформлення відповідних документів декларування чи реєстрації. Це необхідно здійснити з огляду на безпекові обмеження: постійні повітряні тривоги та перебування у сховищах; комендантські години та пов'язані з цим обмеження; процедури перевірки документів на блокпостах; проведення контрзаходів щодо нейтралізації диверсантів, навідників тощо. Водночас об'єктивний облік мешканців територіальних громад важливий для функціонування виконавчих структур органів місцевого самоврядування для ефективного розподілу ресурсів та надання соціальної допомоги.

5. Необхідно дотримуватись принципу доступності адміністративних послуг для так званої «неоцифрованої» частини громадян (представників різних соціальних категорій, які не мають можливості придбати відповідні гаджети чи не вміють ними користуватися). Це дуже важливо, оскільки український уряд часто пропонує певні соціальні програми, які доступні тільки для користувачів «Дії», наприклад «Національний кешбек» чи виділення однієї тисячі гривень усім мешканцям, у тому числі неповнолітнім. Приклади перегляду такої політики вже здійснювались: заявку на відшкодування коштів за втрачене у

результаті атак ворога чи бойових дій майно можна подати не тільки через «Дію» (як було раніше), але через центри надання адміністративних послуг.

6. Варто і надалі максимально спрощувати процедури надання адміністративних послуг, зокрема до таких можна віднести перереєстрацію автомобілів без експертного огляду. Приклади такого спрощення вже здійснювались щодо інших адмінпослуг: обмін посвідчення водія без медичної довідки, надання деяких видів соціальної допомоги тощо.

7. Варто дотримуватись принципу про надання максимальної кількості адміністративних послуг за один візит відвідувача за один день. Також потрібно надавати відповідь (за можливості) у день звернення та мінімізувати оплати на послуги.

8. Потрібно розповсюджувати практику впровадження інституту свідків (як у випадку дистанційної реєстрації шлюбу) та технології відеозв'язку при проведенні певних процедур. Варто нагадати, що законодавством вже передбачено використання даних інструментів, особливо у період воєнного стану, коли дуже складно навести інші докази та мінімальні можливості для комунікації.

9. Необхідно доопрацювати процедуру та нормативно врегулювати щодо пересилання підготовлених внутрішніх та зовнішніх паспортів та необхідних для їх оформлення даних між різними підрозділами Державної міграційної служби, центрами надання адміністративних послуг та інших установ.

10. Необхідно удосконалити інфраструктуру для виготовлення паспортів та, за можливості, диверсифікувати її через відкриття філій ще у кількох порівняно безпечних регіонах. Також можна впровадити практику оформлення тимчасових ідентифікаційних посвідчень, проте необхідно дотримуватись достатнього рівня захисту.

11. Варто вивчити можливість використання візуального відображення інформації про місце реєстрації чи проживання громадянина у внутрішніх паспортах.

12. Розширити можливості доступу центрів надання адміністративних послуг та відповідних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування щодо доступу до державних реєстрів. Також необхідно визначити статус та рівень автономності реєстрів територіальних громад.

13. Поширити практику повної повідомної декларації місця проживання.

14. Продовжувати політику пролонгації призначених соціальних допомог (наприклад, субсидії) без звернення громадянина.

15. Підтримати та нормативно врегулювати практику невідкладності надання послуг з реєстрації підприємницької діяльності, окрім особливих випадків.

16. Поширити практику надання послуг з реєстрації бізнесу та нерухомості незалежно від місця проживання.

17. Надати доступ державним реєстраторам у порівняно безпечних областях України до виконання реєстраційних повноважень.

18. Розробити процедури релокації, відрядження чи переведення державних реєстраторів та адміністраторів центрів надання адміністративних послуг у інші місця без проходження додаткових етапів підвищення кваліфікації, що створює дефіцит фахівців.

19. Запровадити можливість оплати у готівковій формі адміністративних зборів з огляду на зменшення користування банківським послугами значної частини населення.

20. Спростити процедуру отримання статусу внутрішньо переміщено особи та надання їм соціальної допомоги.

21. Продовжувати надання соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам без додаткового звернення громадян та забезпечити комплексність надання адміністративних послуг для цієї категорії населення [19].

Водночас, залишається низка невирішених проблем у сфері надання адміністративних послуг в Україні, які є особливо актуальними впродовж періоду воєнного стану та, на нашу думку, залишаться такими після війни. Тому

для удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану необхідно:

- а) розвивати систему мобільних центрів надання адміністративних послуг;
- б) за можливості відновлювати функціонування центрів надання адміністративних послуг на прифронтових та, особливо, звільнених регіонах;
- в) у структурі ЦНАП збільшити чисельність юристів, які будуть надавати правову допомогу тимчасово переміщеним особам, учасниками бойових дій та членам їх сімей, інвалідам та інших категоріям громадян;
- г) надалі розширювати перелік послуг, які надаються центрами адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
- д) забезпечувати чіткість та прозорість процедури надання послуг.

Загалом, дослідження основних напрямів удосконалення взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні, дозволило запропонувати наступні науково-практичні рекомендації:

Міністерству цифрової трансформації:

- а) подальший розвиток онлайн-формату надання адміністративних послуг з урахуванням результатів вивчення потреб громадян;
- б) удосконалити перелік критеріїв оцінювання якості онлайн-надання адміністративних послуг, зокрема:

доступність (поширення інформації про можливості та процедури, інклюзія для певних категорій споживачів послуг);

урахування потреб мешканців (повнота включення потреб до переліку адміністративних послуг, задоволеність споживачів рівнем послуг, висловлена за допомогою опитувань, чіткість формулювання та наявність альтернативних пропозицій у разі відмови);

забезпечення прав людини (відповідність наданих відповідей та рішень нормативно-правовим актам, надійний захист персональних даних, унеможливлення корупційних ризиків тощо);

в) у процесі моніторингу якості надання адміністративних послуг виокремлювати прості та складні (нечіткість формулювання запиту, неоднозначність ухваленого рішення в ЦНАП тощо) адміністративні послуги;

г) з метою дотримання прозорості процедури надання адміністративних послуг та чіткості сприйняття необхідної інформації споживачами послуг необхідно здійснити:

узгодження переліку ключових понять для системи надання адміністративних послуг на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування та ЦНАП і нормативно-правових актах;

поширення інформації щодо представленості точок доступу до ЦНАП та його територіальних відділень у різних пошукових системах.

Міністерству розвитку громад та територій України:

а) удосконалити систему надання організаційно-методичної підтримки ОМС територіальних громад щодо пошуку можливостей їх наближення до мешканців, проведення моніторингу потреб з урахуванням специфіки територіальної громади;

б) розробити програму заходів для посилення координації діяльності органів державної влади та ОМС щодо гарантій громадянських прав і свобод у процесі надання адміністративних послуг, підготовки якісного персоналу для центрів надання адміністративних послуг, фінансування розвитку системи ЦНАП в Україні;

в) розглянути питання щодо представництва інтересів територіальних громад у процесі децентралізації влади щодо реєстрації актів цивільного стану; реєстрації транспортних засобів та послуг з видачі посвідчень водія; реєстрації земельних ділянок тощо.

Обласним військовим (державним) адміністраціям:

а) сприяти налагодженню комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю щодо забезпечення врахування потреб мешканців, дотримання громадянських прав і свобод та якості наданих адміністративних послуг;

б) створювати умови для розвитку форм міжмуніципальної взаємодії у процесі надання адміністративних послуг ОМС;

в) координувати процес створення системи електронного документообігу між суб'єктами надання адміністративних послуг та ЦНАП на рівні територіальних громад з метою спрощення управлінських процедур.

Органам місцевого самоврядування:

а) створювати умови для формування конструктивного діалогу з об'єднаннями громадян та окремими представниками територіальної громади у сфері надання адміністративних послуг за допомогою механізмів партнерської взаємодії ОМС та громадськості;

б) забезпечити впровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування таких принципів взаємодії як: громадська участь; партнерська рівність; сфокусованість на запитах територіальної громади; адекватне представництво; відкритість та прозорість; субсидіарність; взаємовідповідальність; толерантність; системність; повага та довіра;

в) створення позитивного іміджу органів місцевого самоврядування через дотримання посадовими особами та працівниками центрів надання адміністративних послуг принципів адміністративної етики;

г) сприяти впровадження інформаційної відкритості функціонування ОМС у сфері надання адміністративних послуг.

Центрам надання адміністративних послуг:

а) розвивати різноманітні форми зворотного зв'язку зі споживачами адміністративних послуг;

б) впроваджувати досвід вітчизняних та зарубіжних органів місцевого самоврядування щодо практики адресної роботи з різними категоріями громадян.

Громадськості:

а) розвивати різноманітні форми взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, зокрема: здійснення громадського моніторингу; дослідження громадської думки; розробка стандартів якості

надання адміністративних послуг; місцеві ініціативи; подання пропозицій та петицій;

б) сприяти здійсненню зворотного зв'язку щодо якості надання адміністративних послуг в територіальних громадах, зокрема: брати участь у дослідженні рівня задоволеності споживачів; оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування та ЦНАП у даній сфері тощо.

Висновки до розділу 3

Досвід зарубіжних країн щодо організації та реформування системи надання публічних послуг на місцевому рівні є актуальним для органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні. Серед ефективних форм комунікації місцевої влади та інститутів громадянського суспільства у сфері надання публічних послуг відзначимо: запровадження системи оцінювання громадськістю діяльності ОМС щодо якості надання публічних послуг; поширення практики утворення інтегрованих центрів надання публічних послуг; використання методів громадського моніторингу; впровадження у взаємодії з громадськістю сучасних інформаційних технологій з метою спрощення процедури та доступності надання публічних послуг, інтеграція баз даних тощо.

Врахування переваг та недоліків організації, уникнення помилок реалізації різних проєктів у даній сфері зарубіжних країн дозволить позбутися проблем формального чи ситуативного залучення членів територіальних громад в Україні до підготовки та ухвалення рішень на місцевому рівні в Україні. Також систематична робота з різними громадськими організаціями, об'єднаннями громадян та окремими мешканцями сприятиме зростанню рівня активності громадян та допоможе підготувати та реалізувати комплекс заходів щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування у нашій державі.

Загалом, дослідження основних напрямів удосконалення взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні, дозволило запропонувати наступні науково-практичні рекомендації:

Міністерству цифрової трансформації: подальший розвиток онлайн-формату надання адміністративних послуг з урахуванням результатів вивчення потреб громадян; удосконалити перелік критеріїв оцінювання якості онлайн-надання адміністративних послуг, зокрема: доступність (поширення інформації про можливості та процедури, інклюзія для певних категорій споживачів послуг); урахування потреб мешканців (повнота включення потреб до переліку адміністративних послуг, задоволеність споживачів рівнем послуг, висловлена за допомогою опитувань, чіткість формулювання та наявність альтернативних пропозицій у разі відмови); забезпечення прав людини (відповідність наданих відповідей та рішень нормативно-правовим актам, надійний захист персональних даних, унеможливлення корупційних ризиків тощо); у процесі моніторингу якості надання адміністративних послуг виокремлювати прості та складні (нечіткість формулювання запиту, неоднозначність ухваленого рішення в ЦНАП тощо) адміністративні послуги; з метою дотримання прозорості процедури надання адміністративних послуг та чіткості сприйняття необхідної інформації споживачами послуг необхідно здійснити: узгодження переліку ключових понять для системи надання адміністративних послуг на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування та ЦНАП і нормативно-правових актах; поширення інформації щодо представленості точок доступу до ЦНАП та його територіальних відділень у різних пошукових системах.

Міністерству розвитку громад та територій України: удосконалити систему надання організаційно-методичної підтримки ОМС територіальних громад щодо пошуку можливостей їх наближення до мешканців, проведення моніторингу потреб з урахуванням специфіки територіальної громади; розробити програму заходів для посилення координації діяльності органів державної влади та ОМС щодо гарантій громадянських прав і свобод у процесі надання адміністративних послуг, підготовки якісного персоналу для центрів

надання адміністративних послуг, фінансування розвитку системи ЦНАП в Україні; розглянути питання щодо представництва інтересів територіальних громад у процесі децентралізації влади щодо реєстрації актів цивільного стану; реєстрації транспортних засобів та послуг з видачі посвідчень водія; реєстрації земельних ділянок тощо.

Обласним військовим (державним) адміністраціям: сприяти налагодженню комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю щодо забезпечення врахування потреб мешканців, дотримання громадянських прав і свобод та якості наданих адміністративних послуг; створювати умови для розвитку форм міжмуніципальної взаємодії у процесі надання адміністративних послуг ОМС; координувати процес створення системи електронного документообігу між суб'єктами надання адміністративних послуг та ЦНАП на рівні територіальних громад з метою спрощення управлінських процедур.

Органам місцевого самоврядування: створювати умови для формування конструктивного діалогу з об'єднаннями громадян та окремими представниками територіальної громади у сфері надання адміністративних послуг за допомогою механізмів партнерської взаємодії ОМС та громадськості; забезпечити впровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування таких принципів взаємодії як: громадська участь; партнерська рівність; сфокусованість на запитах територіальної громади; адекватне представництво; відкритість та прозорість; субсидіарність; взаємовідповідальність; толерантність; системність; повага та довіра; створення позитивного іміджу органів місцевого самоврядування через дотримання посадовими особами та працівниками центрів надання адміністративних послуг принципів адміністративної етики; сприяти впровадження інформаційної відкритості функціонування ОМС у сфері надання адміністративних послуг.

Центрам надання адміністративних послуг: розвивати різноманітні форми зворотного зв'язку зі споживачами адміністративних послуг; впроваджувати досвід вітчизняних та зарубіжних органів місцевого

самоврядування щодо практики адресної роботи з різними категоріями громадян.

Громадськості: розвивати різноманітні форми взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, зокрема: здійснення громадського моніторингу; дослідження громадської думки; розробка стандартів якості надання адміністративних послуг; місцеві ініціативи; подання пропозицій та петицій; сприяти здійсненню зворотного зв'язку щодо якості надання адміністративних послуг в територіальних громадах, зокрема: брати участь у дослідженні рівня задоволеності споживачів; оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування та ЦНАП у даній сфері тощо

ВИСНОВКИ

По-перше, у магістерській роботі систематизовано та узагальнено наукові підходи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття «адміністративна послуга». До основних принципів взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у сфері надання адміністративних послуг віднесемо: партнерська рівність; громадська участь; адекватне представництво; сфокусованість на потребах громадськості; субсидіарність.

Загалом, незважаючи на чималий дослідницький інтерес до проблеми організації надання адміністративних послуг в Україні, питання комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю у цій сфері, особливо в територіальних громадах окремих регіонів нашої держави, потребує подальшого дослідження.

По-друге, варто виокремити наступні форми взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг:

а) *громадський моніторинг*: оцінка якості адміністративних послуг; громадська експертиза; визначення рейтингу ЦНАП; метод «таємний агент»; опитування співробітників ЦНАП тощо;

б) *дослідження громадської думки*: анкетування; соціальні дослідження; опитування; аналіз цільової інформації; експрес-аналіз коментарів тощо;

в) *участь в ухваленні рішень*: розробка етичних стандартів посадових осіб місцевого самоврядування; підготовка та впровадження стандартів якості; подання пропозицій; громадська ініціатива тощо;

г) *партнерська допомога*: матеріальна допомога; волонтерська участь; інституційна допомога; розповсюдження кращих практик комунікації ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг.

До основних механізмів формування системи партнерської допомоги у процесі комунікації ОМС з громадськістю у сфері адміністративних послуг віднесемо:

Інституційна допомога.

а) інституційний розвиток: консультування експертами громадських організацій у процесі утворення центрів надання адміністративних послуг; підготовка відповідних документів щодо статусу та організації діяльності ЦНАП; консультації щодо формування визначення переліку послуг у ЦНАП; методична допомога у процесі формування структури та штату ЦНАП; налагодження комунікації між територіальної громадами щодо спільних проєктів у сфері надання адміністративних послуг;

б) навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП, поширення досвіду якісної організації роботи центрів надання адміністративних послуг інших територіальних громад;

в) допомога в організації роботи з відвідувачами: інформування мешканців територіальних громад щодо можливостей надання адміністративних послуг через ЦНАП; переконання та мотивація об'єднань громадян та окремих мешканців територіальної громади щодо їх необхідності залучатись до організації та удосконалення функціонування центрів надання адміністративних послуг;

Матеріальна допомога: проведення ремонту приміщень, які передаються під центри надання адміністративних послуг; забезпечення ЦНАП меблями та необхідним, насамперед технічним, обладнанням; придбання та встановлення якісного та ліцензійного програмного забезпечення;

Спеціальна допомога: придбання та встановлення електронної системи керування чергою; обладнання мобільного центру надання адміністративних послуг, зокрема придбання транспорту та його трансформація у спеціалізований; визначення доцільності та організація відкриття територіальних відділень ЦНАП, віддалених місць для роботи адміністраторів, мобільних ЦНАП тощо.

По-третє, система надання адміністративних послуг ОМС в Україні має надзвичайно важливе значення для функціонування різних сфер життєдіяльності суспільства, особливо в умовах військової агресії російської федерації. Насамперед, це стосується найбільш поширених адміністративних послуг та послуг, які виникли у результаті війни: оформлення та поновлення паспортів,

послуги для внутрішньо переміщених осіб, оформлення соціальної допомоги тощо. На нашу думку, держава доволі успішно відреагувала на виклики війни в системі надання адміністративних послуг. Тимчасове призупинення надання окремих адміністративних послуг та блокування доступу до державних реєстрів у перші місяці війни, вважаємо, було цілком виправданим.

Водночас, залишається низка невирішених проблем у сфері надання адміністративних послуг в Україні, які є особливо актуальними впродовж періоду воєнного стану та, на нашу думку, залишаться такими після війни. Тому для удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану необхідно: розвивати систему мобільних центрів надання адміністративних послуг; за можливості відновлювати функціонування центрів надання адміністративних послуг на прифронтових та, особливо, звільнених регіонах; у структурі ЦНАП збільшити чисельність юристів, які будуть надавати правову допомогу тимчасово переміщеним особам, учасниками бойових дій та членам їх сімей, інвалідам та інших категоріям громадян; надалі розширювати перелік послуг, які надаються центрами адміністративних послуг в умовах воєнного стану; забезпечувати чіткість та прозорість процедури надання послуг

Окремі рішення органів державної влади України, які були ухвалені в умовах правового режиму воєнного стану, можуть застосовуватись і у мирний час, а також у тих регіонах, де безпекові ризики будуть очевидними.

По-четверте, впродовж останніх років у Чернівецькій області реалізовано низку комунікаційних проєктів, метою яких є налагодження владних структур взаємодії територіальних громад та громадськості у сфері надання адміністративних послуг.

До таких проєктів віднесемо, насамперед, програму «*U-LEAD з Європою*» (2016-2019 роки). Територіальні громади Чернівецької області також взяли участь у цій найбільшій програмі міжнародної технічної підтримки формування якісної мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні. За результатами проєкту понад 20 громад одержали методичну підтримку від

експертів та співфінансування для відкриття або модернізації центрів надання адміністративних послуг.

У 2019 році за участі декількох громадських організацій було проведено низку всеукраїнських та місцевих соціологічних опитувань у сфері надання адміністративних послуг. Зокрема, такі дослідження були проведені у Чернівецькій міській та Великокучурівській сільській територіальних громадах. Програма була профінансована ЄС в межах проєкту Центру політико-правових реформ *«Посилення ролі громадянського суспільства в забезпеченні демократичних реформ і якості державної влади»*.

Наступним прикладом взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, який був здійснений у Чернівецькій області, став проєкт *«Доступність та якість офлайн- і онлайн послуг ЦНАП»* (2021 рік). Метою проєкту стало дослідження стану надання адміністративних послуг у територіальних громадах України та пошук нових форм роботи зі споживачами послуг ЦНАП.

Узагальнення практики взаємодії інститутів громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування Буковини у сфері надання адміністративних послуг дозволило сформулювати декілька висновків. До основних передумов налагодження ефективної комунікації місцевої влади та інститутів громадянського суспільства у досліджуваній сфері віднесемо: рівень довіри громадськості до органів влади; ситуативний характер взаємодії ОМС з об'єднаннями громадян у сфері надання адміністративних послуг; обмежені фінансові можливості територіальної громади в умовах війни розширення діяльності центрів надання адміністративних послуг; необхідність впровадження різноманітних форм контролю за якістю надання послуг; підвищення кваліфікації адміністраторів ЦНАП тощо.

Найбільш поширеними формами взаємодії місцевої влади з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг у Чернівецькій міській територіальній громаді є: консультаційна та методична допомога в організації діяльності центрів надання адміністративних послуг; моніторинг діяльності виконавчих органів

Чернівецької міської ради та ЦНАП щодо якості надання адміністративних послуг; дослідження рівня задоволеності членів територіальної громади якістю наданих послуг.

По-н'яте, досвід зарубіжних країн щодо організації та реформування системи надання публічних послуг на місцевому рівні є актуальним для органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні. Серед ефективних форм комунікації місцевої влади та інститутів громадянського суспільства у сфері надання публічних послуг відзначимо: запровадження системи оцінювання громадськістю діяльності ОМС щодо якості надання публічних послуг; поширення практики утворення інтегрованих центрів надання публічних послуг; використання методів громадського моніторингу; впровадження у взаємодії з громадськістю сучасних інформаційних технологій з метою спрощення процедури та доступності надання публічних послуг, інтеграція баз даних тощо.

Врахування переваг та недоліків організації, уникнення помилок реалізації різних проєктів у даній сфері зарубіжних країн дозволить позбутися проблем формального чи ситуативного залучення членів територіальних громад в Україні до підготовки та ухвалення рішень на місцевому рівні в Україні. Також систематична робота з різними громадськими організаціями, об'єднаннями громадян та окремими мешканцями сприятиме зростанню рівня активності громадян та допоможе підготувати та реалізувати комплекс заходів щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування у нашій державі.

Загалом, дослідження основних напрямів удосконалення взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг в Україні, дозволило запропонувати наступні **науково-практичні рекомендації**:

Міністерству цифрової трансформації:

- а) подальший розвиток онлайн-формату надання адміністративних послуг з урахуванням результатів вивчення потреб громадян;
- б) удосконалити перелік критеріїв оцінювання якості онлайн-надання адміністративних послуг, зокрема:

доступність (поширення інформації про можливості та процедури, інклюзія для певних категорій споживачів послуг);

урахування потреб мешканців (повнота включення потреб до переліку адміністративних послуг, задоволеність споживачів рівнем послуг, висловлена за допомогою опитувань, чіткість формулювання та наявність альтернативних пропозицій у разі відмови);

забезпечення прав людини (відповідність наданих відповідей та рішень нормативно-правовим актам, надійний захист персональних даних, унеможливлення корупційних ризиків тощо);

в) у процесі моніторингу якості надання адміністративних послуг виокремлювати прості та складні (нечіткість формулювання запиту, неоднозначність ухваленого рішення в ЦНАП тощо) адміністративні послуги;

г) з метою дотримання прозорості процедури надання адміністративних послуг та чіткості сприйняття необхідної інформації споживачами послуг необхідно здійснити:

узгодження переліку ключових понять для системи надання адміністративних послуг на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування та ЦНАП і нормативно-правових актах;

поширення інформації щодо представленості точок доступу до ЦНАП та його територіальних відділень у різних пошукових системах.

Міністерству розвитку громад та територій України:

а) удосконалити систему надання організаційно-методичної підтримки ОМС територіальних громад щодо пошуку можливостей їх наближення до мешканців, проведення моніторингу потреб з урахуванням специфіки територіальної громади;

б) розробити програму заходів для посилення координації діяльності органів державної влади та ОМС щодо гарантій громадянських прав і свобод у процесі надання адміністративних послуг, підготовки якісного персоналу для центрів надання адміністративних послуг, фінансування розвитку системи ЦНАП в Україні;

в) розглянути питання щодо представництва інтересів територіальних громад у процесі децентралізації влади щодо реєстрації актів цивільного стану; реєстрації транспортних засобів та послуг з видачі посвідчень водія; реєстрації земельних ділянок тощо.

Обласним військовим (державним) адміністраціям:

а) сприяти налагодженню комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю щодо забезпечення врахування потреб мешканців, дотримання громадянських прав і свобод та якості наданих адміністративних послуг;

б) створювати умови для розвитку форм міжмуніципальної взаємодії у процесі надання адміністративних послуг ОМС;

в) координувати процес створення системи електронного документообігу між суб'єктами надання адміністративних послуг та ЦНАП на рівні територіальних громад з метою спрощення управлінських процедур.

Органам місцевого самоврядування:

а) створювати умови для формування конструктивного діалогу з об'єднаннями громадян та окремими представниками територіальної громади у сфері надання адміністративних послуг за допомогою механізмів партнерської взаємодії ОМС та громадськості;

б) забезпечити впровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування таких принципів взаємодії як: громадська участь; партнерська рівність; сфокусованість на запитах територіальної громади; адекватне представництво; відкритість та прозорість; субсидіарність; взаємовідповідальність; толерантність; системність; повага та довіра;

в) створення позитивного іміджу органів місцевого самоврядування через дотримання посадовими особами та працівниками центрів надання адміністративних послуг принципів адміністративної етики;

г) сприяти впровадженню інформаційної відкритості функціонування ОМС у сфері надання адміністративних послуг.

Центрам надання адміністративних послуг:

а) розвивати різноманітні форми зворотного зв'язку зі споживачами адміністративних послуг;

б) впроваджувати досвід вітчизняних та зарубіжних органів місцевого самоврядування щодо практики адресної роботи з різними категоріями громадян.

Громадськості:

а) розвивати різноманітні форми взаємодії ОМС з громадськістю у сфері надання адміністративних послуг, зокрема: здійснення громадського моніторингу; дослідження громадської думки; розробка стандартів якості надання адміністративних послуг; місцеві ініціативи; подання пропозицій та петицій;

б) сприяти здійсненню зворотного зв'язку щодо якості надання адміністративних послуг в територіальних громадах, зокрема: брати участь у дослідженні рівня задоволеності споживачів; оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування та ЦНАП у даній сфері тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : зб. матеріалів / Тимошук В.П. та ін. ; за заг. ред. Тимошука В.П., Курінного О. З. Київ, 2015. 428 с.
2. Адміністративні послуги : посібник / заг. ред. В. Тимошука. Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO”. Київ : ТОВ “Софія-А”, 2012. 104 с.
3. Актуальні питання надання адміністративних послуг : зб. норм.- прав. та інформ.-аналіт. документів / за заг. ред. Т. В. Журавля. Київ : ТОВ “Ріджи”, 2016. 114 с.
4. Ажажі М. Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. №50. С. 270-277
5. Афанасьєв К. Державні управлінські послуги та законні інтереси особи: взаємозв’язок понять. *Юрид. Україна*. 2017. № 7. С. 26-29.
6. Бабінова О. О. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю : теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2006. 21 с.
7. Бажинова О. А. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю як чинник демократизації державного управління. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_54
8. Батанов О. В. Міжнародні стандарти місцевого самоврядування. *Юридична енциклопедія*. Київ : Укр. енциклопедія, 2001. Т. 3. 698 с.
9. Беззубко Л. В., Копець О. В. Про деякі механізми взаємодії членів громади з органами місцевого самоврядування. *Менеджер ДонДУУ*. 2007. № 1 (39). С. 76-81.
10. Бригіневич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник / за заг. ред. В. П. Тимошука. Київ : ОПД Москаленко О.М., 2010. 440 с.
11. Брус Т. М. Даньшина Ю. В. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. Київ, 2013. Вип. 4. С. 88-97.
12. Буханевич О. М. Закордонний досвід надання адміністративних послуг. *Митна справа : наук.-аналіт. журн.* 2014. Ч. 2. Кн. 1. № 6 (96). С.222-229.
13. В Україні збирають кращі практики моніторингу надання публічних послуг. *Матеріали Порталу ГУРТ*. URL: <https://gurt.org.ua/news/recent/18098>

- 14.Васильєва Н.В. Аналіз методик оцінювання якості діяльності органів місцевої влади в сфері надання адміністративних послуг. Економіка та держава. 2013. № 11. С. 119-122.
- 15.Васильєва Н. В. Концептуальні підходи до підвищення ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади з надання адміністративних послуг. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2013. № 1. С. 93-97.
- 16.Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики : аналітичний звіт. Київ : АМУ, 2014. 28 с.
- 17.Віртуальний офіс електронних послуг “Відкрита влада” : інформ. бюл. / упоряд. В. М. Дрешпак, О. А. Вискуб. Дніпро, 2013. 70 с.
- 18.Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади : монографія / за заг. ред. П.В.Ворони. Полтава : Полт. НТУ, 2009. 288 с.
- 19.Вплив війни на сферу адмінпослуг. Право в умовах війни. Розробка ефективних правових рішень, 2022. URL: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf
- 20.Гаєва Н.П. Форми взаємодії органів державної влади і об’єднань громадян: теоретичний аспект. *Юридичні і політичні науки*. 2020. № 49. С. 133-140.
- 21.Газізов М. М. Особливості взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства в умовах реформування влади. *Право та державне управління*. 2015. № 3. С. 92-98. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
- 22.Грибко О., Грабар Н. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 52-58.
- 23.Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія. Київ : НАДУ, 2005. 236 с.
- 24.Демський Е. Ф. Адміністративні послуги і їх юридична природа. *Юридична наука : наук. юрид. журн*. 2011. Вип. 1. С. 79-86.
- 25.Деякі питання державної реєстрації шлюбу в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213-2022-%D0%BF#Text>
- 26.Деякі питання застосування е-документа в період дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2022 № 248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248-2022-%D0%BF#Text>
- 27.Деякі питання внесення інформації до паспорта громадянина України для виїзду за кордон: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170-2022-%D0%BF#Text>

28. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#n28>
29. [Джиги Т.](#) Впровадження електронних адміністративних послуг в Україні: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 76-79.
30. [Джиги Т.](#) Реформування сфери надання адміністративних послуг в контексті розбудови “сервісної” держави в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 70-73.
31. Доступність та якість надання адміністративних послуг (офлайн і онлайн) на прикладі ЦНАП Сумської та Чернівецької територіальних громад. Суми: ФОП Цьома С.П., 2021. 60 с. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86313/1/Kostenko_administrative_services.pdf
32. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : елек. наук. фах. вид. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_3_3
33. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : елек. наук. фах. вид. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>
34. Європейська хартія місцевого самоврядування : м. Страсбург, 15.10.1985 р., ратифікована Законом України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
35. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг / О. Андреев та ін. Київ, 2017. 40 с.
36. Жарая С. Б. “Прозорий офіс” як практика надання адміністративних послуг сучасного європейського рівня. *Ефективність державного управління*. 2009. №2. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf
37. [Жарая С. Б.](#) Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 2. С. 28-35
38. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_3_3

- 39.Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. Ефективність державного управління : зб. наук. праць. 2018. Вип. 1-2 (1). С. 59-68.
- 40.Зайцева-Чіпак Н., Миронович Д., Химович О., Щутяк С. Доступність правової допомоги в контексті воєнного стану. Звіт за результатами комплексного дослідження підготовано командою Українського центру вивчення громадської думки «Соціоінформ». URL: <https://euneighbourseast.eu/wp-content/2023/05/dostupnist-pravovoyidopomogi-n.pdf>
- 41.Записний Д. Ю. Надання адміністративних послуг в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Запоріжжя, 2016. 213 с.
- 42.[Записний Д. Ю.](#) Нові підходи до підвищення якості адміністративних послуг в умовах модернізації державного управління в Україні. [Аспекти публічного управління](#). 2016. № 4-5. С. 29-36.
- 43.[Засадко В. В.](#), Лиска О. Г. Громадська думка щодо якості надання адміністративних послуг у містах України. [Стратегічні пріоритети](#). 2015. № 2. С. 142-147.
- 44.Зварич М. Рач В., Репецька Т. Операційне визначення терміна “адміністративні послуги”. *Вісн. держ. служби України*. 2010. № 4. С. 15-20.
- 45.Ільчанінова Н. І. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С.131-136.
- 46.Ілюстрований звіт 2019-2020 Напрямку з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми “U-LEAD з Європою”. *Матеріали сайту U-LEAD з Європою. Покращення якості надання адміністративних послуг для населення*. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf
- 47.Казмірук З. Львівські ЦНАПи пропонують мешканцям громади послугу «Мобільного адміністратора». «ЗАХІД. НЕТ», 2023. URL: https://zaxid.net/lvivski_tsnapi_proponuyut_meshkantsyam_gromadi_poslug_u_mobilnogo_administratora_n1556932
- 48.[Калинець Н. І.](#) Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. [Ефективність державного управління](#). 2015. Вип. 43. С. 211-219. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu>
- 49.Коліушко І. Б. Виконавча влад та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія. Київ : Факт, 2002. 260 с.

50. Коліуш О. Правова основа запобігання корупції під час надання адміністративних послуг Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. № 3. С. 73-79. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2019_3_14
51. Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення. URL: http://novyistryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro
52. Лиска О. Г. Залучення громадян до прийняття рішень в місцевому самоврядуванні. *Державне управління та місцеве самоврядування* : тези IX Міжнар. наук. Конгресу, Харків, 26-27 березня 2019 р. Харків : Вид. ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. С. 99-100.
53. Літвінов О. В., Літвінова Н. М. Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3-4. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aplup_2014_3-4_10.pdf
54. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 83-92
55. Матеріали сайту U-LEAD з Європою. Покращення якості надання адміністративних послуг для населення. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua>
56. Матеріали сайту Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua>
57. Методичні рекомендації Комітету громадського контролю щодо врегулювання системи платних адміністративних послуг органів влади. URL: <http://www.academia.org.ua/?p=173>
58. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifrikilkist-tochok-dostupu-do-administrativnihposlug-nablizhayetsya-do-3000>
59. Михайловська О. В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 56- 63.
60. Негрич О. М. Формування механізмів розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ : МАУП, 2018. 233 с.
61. Ніколаєнко К. В. Заходи щодо вдосконалення організації надання управлінських послуг. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. : у 2 ч. Харків : Магістр, 2015. № 2 (24). Ч. 1. С. 246-251.
62. Огепанець Ю. Принципи співпраці державних установ та неурядових організацій у реалізації публічної політики. Як це працює в Україні. URL: <http://vinmaidan.org/blog/1203.html>

63. Організація надання послуг: теорія, методологія, практика / автор. кол. кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом НАДУ при Президентіві України ; за заг. ред. О. І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка. Донецьк : Юго-Восток, 2014. 388 с.
64. Організація надання публічних послуг на місцевому рівні / Г. А. Борщ, Н. В. Васильєва та ін. ; за заг. ред. О. С. Ігнатенка, О. І. Васильєвої. Київ, НАДУ, 2017. 444 с.
65. Оцінка роботи ЦНАПів у 2022 році: Портал «Дія», 2023. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-rivna-cinkizadovolenna>
66. Оболенський О. Ю., Горбатюк В. І. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами. *Державне управління : теорія та практика* : електрон. наук. фак. вид. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. 2013. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/18.pdf>
67. Петриків А.В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг. *Наука молода* : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. 2016. № 24. С. 13-19.
68. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. Одеса, 2006. 20 с.
69. Покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.gov.ua/cnap/prohrama-u-lead-z-yevropoiu>
70. Полішкевич Л. Д. Адміністративні послуги органів місцевого самоврядування : теоретичні аспекти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Державне управління, 2018. № 3. Т. 29 (68). С.113-118.
71. Полішкевич Л. Д. Взаємодія об'єднаних територіальних громад та громадськості в сфері надання адміністративних послуг: участь міжнародних партнерів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 15. С. 92-96.
72. Попова О. О., Калініченко А. П. Громадський контроль у сфері надання адміністративних послуг органами внутрішніх справ: проблемні питання. *Форум права*. 2014. № 1. С. 418-421.
73. Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг. *UNDP ukgainie*. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/operations/projects/closed-projects>
74. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

75. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.12.2015 № 928-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>
76. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29.07.2019 р. № 558/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019#Text>
77. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території: Закон України від 15.04.2014 року № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text>
78. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF#Text>
79. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України: Закон України від 23.02.2023 № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>
80. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
81. Пушкарьова Н. О. Місце громадського контролю в системі надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2014. Вип. 4 (47). 456 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
82. Слівак А. Є., Дешко А. І. Методичні підходи до створення системи моніторингу надання адміністративних послуг центральними та місцевими органами виконавчої влади. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5. С. 64-68.
83. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник. Швейцар.-укр. проект “Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO”. Київ : Софія-А, 2012. 104 с.
84. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг. Київ : Факт, 2005. 88 с.
85. Тимошук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. *Фонд Місцевої Демократії*. URL: <http://fmd.kh.ua/misceve-samovryaduvannja/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html>
86. Туркова О. К. Теоретичні підходи щодо поняття адміністративної послуги. *Теорія і практика правознавства*. 2016. Вип. 1 (9). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-ponyatiyu-administrativnoy-uslugi>

- 87.Халецька А. А., Халецький А. В. Інституціональне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2014. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=717>
- 88.Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник. Київ : СПД Москаленко О. М., 2018. 432 с.
- 89.Як працюють центри надання адміністративних послуг у воєнний час: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html>
- 90.Arnstein S. R. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1999. Vol. 35, № 4. P. 216-224.
- 91.Potapchuk W. R. New Approaches to Citizen Participation: Building Consent. *National Civic Review*. 1998. Vol. 82, № 2. P. 158-168

